

أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)

The Impact of Governance on Achieving Competitive Advantage in Private Hospitals in Amman

إعداد

إدريس وائل السنوسي

إشراف

الدكتور هيثم علي حجازي

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

أيار / 2016 م

تفويض

أنا الطالب إدريس وائل السنوسي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إدريس وائل السنوسي

التاريخ: 31 /2016/5

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "**أثـر الحوكمـة فـي تحقيـق الميـزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان**" وأجيزت بتاريخ:2016 /5/31

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور. هيثم حجازي	مشرفاً	....
الأستاذ الدكتور. كامل المغربي	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور. نجم عبد الله علي العزاوي	عضوا خارجياً	....

شكر وعرفان

قَالَ تَعَالَىٰ: ﴿ وَيَسْـَٔلُونَكَ عَنِ ٱلرُّوحِ ۖ قُلِ ٱلرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى وَمَآ أُوتِيتُم مِّنَ ٱلْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا ﴿٨٥﴾ ﴾ الإسراء: ٨٥

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.. وصلى الله على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم..

عرفانا بالجميل أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي الدكتور/ هيثم علي حجازي الذي تشرفت بإشرافه على رسالتي، وقدم لي العون والمساعدة طيلة فترة إعداد هذه الرسالة والذي يستحق مني دائما الاحترام والتقدير فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الموصول للأساتذة الخبراء الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة رسالتي هذه.

وشكري وامتناني أيضا إلى كل من أسهم في إثراء هذا العمل ونجاحه، سائلاً الله عز وجل أن يكتب لنا أجره وان يحسب عنده عملا ينتفع به.

الباحث

الإهداء

إلى

والدي أطال الله في عمره وأدامه وجعله منارةً نقتدي بها.

إلى

والدتي أطال الله في عمرها وأدام عليها الصحة والعافية.

إلى

إخوتي وأخواتي جميعاً الأعزاء على قلبي.

الى

زوجتى الغالية اطال اللة فى عمرها.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية

(دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)

إعداد

إدريس وائل السنوسي

إشراف

الدكتور هيثم علي حجازي

ملخص

هدفت هذة الدراسة إلى التعرف على اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من سبع (7) مستشفيات خاصة من أصل (40) مستشفى, وتكومن وحدة التحليل من مختلف المستويات الإدارية (مدير عام, نائب مدير عام, رؤساء الأقسام, الموظفين) حيث بلغ عددهم (240) موظفا, وكانت عينة وحدة التحليل (150), وقد تم توزيع (150) استبانة, وتم استرداد (125) وكان الصالح منها للاستخدام (121) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية بالمستشفيات الخاصة تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

وقد أوصت الدراسة بعدد من التوصيات كان أهمها ضرورة إستمرار المستشفيات الخاصة في تطبيق أبعاد الحوكمة، وكذلك ضرورة تدريب موظفي هذه المستشفيات على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة.

الكلمات الدالة: (الحوكمة, الميزة التنافسية)

The Impact of Governance on Achieving Competitive Advantage in private Hospitals in Amman

Prepared by

Idrees .W. AL Sanosi

Supervisor

Dr.Haytham Ali Hejazi

Abstract

The study aimed to identify the impact of governance in achieving competitive advantage in private hospitals in the city of Amman. The study population consisted of seven (7) private hospitals out of 40 hospitals. The unit of analysis of the various administrative levels (Director General, Deputy consisted General, Department heads, Staff) and totaled 240 employees The sample analysis was (150). Were recovered 150 questionnaires were and was distributed (125) and it was good of them to use (121) questionnaire.

Study has reached set of results, The most important: was the impact of a statistical significance at the level of ($\alpha \leq 0.05$) application of the governance of the combined dimensions (transparency, justice, independence) in the competitive advantage of the combined dimensions (cost, quality, creativity) in private hospitals in Amman. It also concluded that there were no differences of statistical significance in the responses of the study sample at the level of an indication ($\alpha \leq 0.05$) of the impact of governance in the competitive advantage of private hospitals attributed to demographic characteristics (type social, age, scientific qualification, job title, years of experience).

The study recommended a number of recommendations, the most important: The need for continuous application of governance dimensions in private hospitals, As well as the need to train the staff of these hospitals on the dimensions of governance.

Keywords: (governance, competitive advantage)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1-1 مقدمة الدراسة:

في أعقاب التطورات السياسية التي شهدها العالم نهاية القرن العشرين الميلادي، والدخول في القرن التاسع عشر ظهرت العديد من التغيرات في بيئة العمل والأعمال، ورافقتها تغييرات في مختلف المجالات والقطاعات، والتي فرضت بطبيعتها على المنظمات تحديات مختلفة. وأصبح من الواضح أنه لا يوجد سبيل ولا مفر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس فقط إلى البقاء في السوق، لتحقيق ذلك إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، ترتكز في جوهرها على مبادئ الحوكمة، من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها، الأمر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي، ويعمل على تجنب سوء الإدارة، أو محاولات التلاعب والفساد، وكذلك تجنب مخاطر الانهيارات المالية، كالتي حدثت في عقد التسعينات بدول عديدة، مثل شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، في شركات مختلفة عملاقة مثل شركة الطاقة الأمريكية انرون (Enron) (كلبونة، 2008)، وشركة إدارة المستندات وصناعة الأجهزة الإلكترونية الأمريكية (Xerox Corporation)، وشركة الاتصالات الأمريكية (World Com)، وشركة الأدوية الأمريكية ميراك (Merak) (الشريف، 2008).

ومن هنا جاء الاهتمام الدولي بموضوع الحوكمة، حيث أصدرت بريطانيا تقرير كادبري (Cadbury) للحاكمية المؤسسية عام 1992، وتقرير جرين بيري (Green Bury)، وتقرير هامبل (Hamble) عام 1998، والدليل العلمي للحاكمية المؤسسية عام 2004 (كلبونة، 2008). كما صدر في أمريكا قانون سيربنس أوكسلي (Sarbanes Oxley Act SOX)، والمعيار ساس 99 ,(SAS No. 99) اللذان يتضمنان تعليمات تجبر المنظمات على تغيير طريقة عملها التقليدية

إلــى أخــرى أكثــر انفتاحًــا ووضــوحًا. كمــا أصــدرت منظمــة التعــاون الاقتصــادي والتنميــة (Organization for Economic Co-operation and Development OECD) عام 1999 مبادئ حاكمية الشركات (Corporate Governance Principles) (علي، 2009)، والتي فعّلت حقوق المساهمين بالمشاركة والتصويت والانتخاب والعزل لأعضاء مجالس الإدارة بكل شفافية، والحصول على معلومات المنظمة والإفصاح عنها في أي وقت، واحترام الحقوق القانونية وزيادة الثقة بين جميع الأطراف أصحاب المصالح, ذوي العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمنظمات (الشريف، 2008). كما أصدر البنك المركزي الأردني كتيب إرشادات عام 2004 في نفس المجال والاختصاص، ثم دليل الحوكمة للمؤسسات المصرفية وفق الإرشادات الصادرة عن لجنة بازل حول تعزيز الحوكمة المؤسسية، والتي فرض البنك المركزي تطبيقها اعتباراً من عام 2007 (كلبونة، 2008).

يتضح مما سبق، أن العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية علاقة قوية، حيث تعتبر الحوكمة مفتاحًا لتحقيق الميزة التنافسية، وبالمقابل فإن الميزة التنافسية هي مفتاح نجاح منظمات الأعمال ومتطلبًا أساسيًا لذلك (المطيري، 2012). إن تطبيق مبادئ الحوكمة لا بد أن يقود إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال تمكين المنظمة من صياغة أفضل لأهدافها، وأيضاً تطبيق أنسب للتنافسية، بشكل أكثر فاعلية مقارنة بالمنافسين الآخرين. وخلاف ذلك، فإن المنظمات التي لا تحاول مواكبة المتطلبات البيئية المتغيرة، وبناء ميزة تنافسية، تكون في طريقها نحو الزوال، والخروج من السوق تدريجياً.

1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

بسب التقدم العلمي والتكنولوجي أصبحت المؤسسات كثيرة وغير قابلة للسيطرة عليها. وبالتالي هناك بعض القرارات التي تؤدي إلى نوع من الغموض في أداء أعمالها للعاملين, وهذا نتيجة لعدم وضوح الحوكمة في المؤسسات بشكل عام والمنظمات المبحوثة بشكل خاص.

من هنا تتمثل مشكلة هذه الدراسة في تقصي أثر ممارسة الحوكمة في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها (الشفافية، والعدالة، والاستقلالية) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان؟
2. ما مستوى تحقق الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟
3. ما اثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية،والعدالة،والاستقلالية) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان ؟
4. ما اثر الخصائص الديمغرافية فى اثر الحوكمة بابعادها مجتمعة فى تحقيق الميزة التنافسية بابعادها مجتمعة فى المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان؟

1-3 هدف الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة، والأهمية التي تكتسبها، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1) التعرف إلى أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
2) التعرف إلى المستوى الحالي للميزة التنافسية بأبعادها في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
3) التعرف على مدى مساهمة الحوكمة فى تحقيق الميزة التنافسية فى المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان وطبيعة العلاقة بين ابعادهما.
4) التعرف الى دور الخصائص الديمغرافية فى اثر الحوكمة بابعادها مجتمعة فى تحقيق الميزة التنافسية فى المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان.

1-4 فرضيات الدراسة:

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

Ho_1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعدها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

$Ho_{1.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في التكلفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثانية:

$Ho_{.1.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الجودة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة:

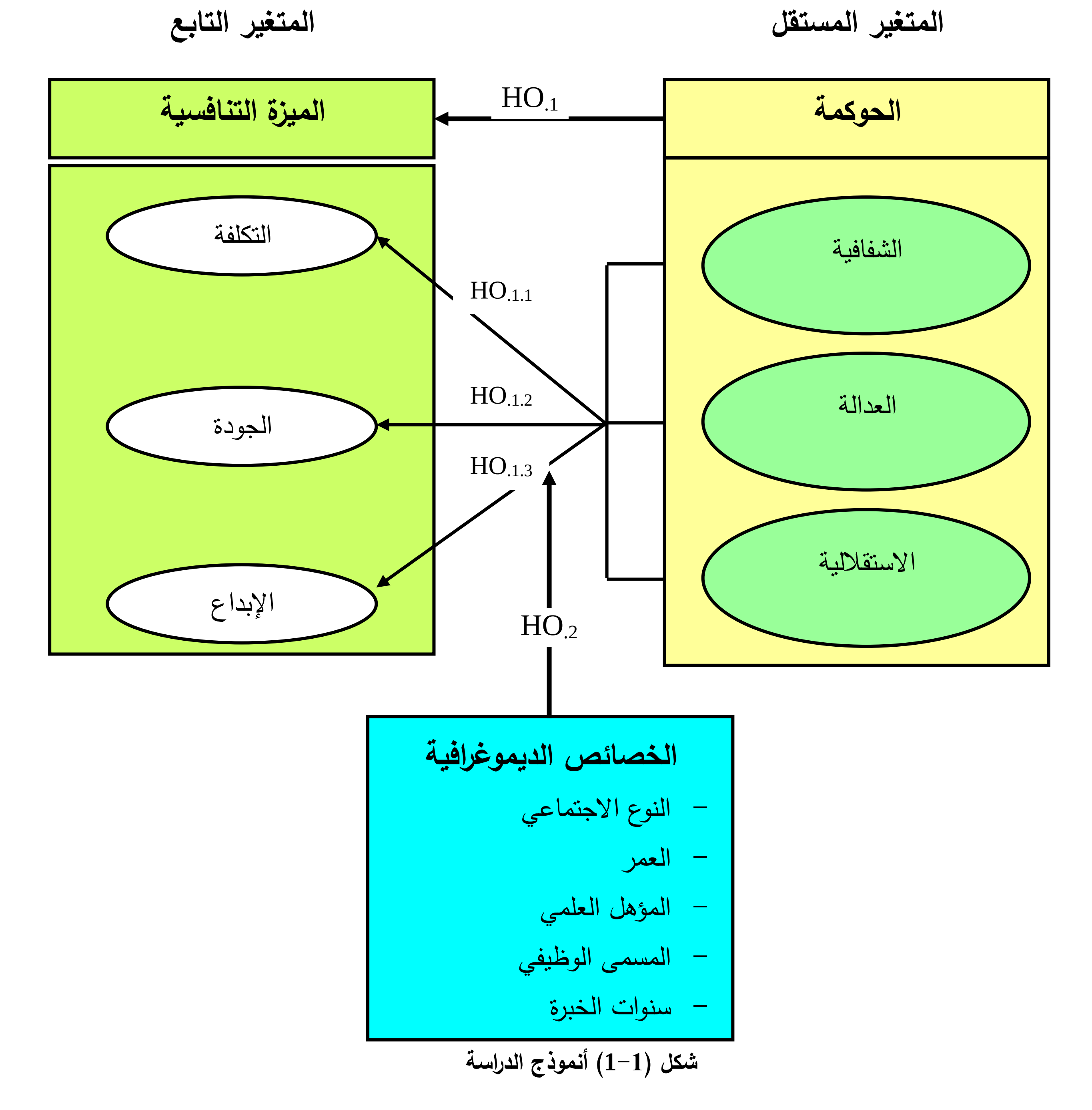
$Ho_{.1.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الإبداع في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الفرضية الرئيسة الثانية:

Ho.2: لا توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1-5 نموذج الدراسة:

بناءً على الفرضيات التي تم صياغتها، قام الباحث بتصميم أنموذج الدراسة التالي:



شكل (1-1) أنموذج الدراسة

النموذج من إعداد الباحث استناداً على:

- تم اختيار أبعاد المتغير المستقل استناداً إلى دراسات: (العبدلي، 2012 والعازمي، 2012).
- كما تم اختيار أبعاد المتغير التابع استناداً إلى دراسات: (Barney & Clark, 2007) و (المطيري، 2012).

يوضح الشكل (1-1) أنموذج الدراسة، والذي يتضمن المتغير المستقل وهو الحوكمة بأبعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية)، وأثرها على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع)، وأثر الخصائص الديموغرافية المتمثلة بالجنس والعمر والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة للأفراد المستجيبين.

1-6 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية متغيراتها، ومن مدى استفادة منظمات الأعمال بشكل عام والمستشفيات الخاصة على نحو خاص من فوائد هذه الدراسة، ومدى مساهمتها في تطوير الواقع الحالي للمستشفيات. وبناءً على ذلك تتحدد أهمية الدراسة ضمن المحاور التالية:

1) **الأهمية النظرية:** تنبع هذه الأهمية من خلال أهمية متغيرات الدراسة، الحوكمة والميزة التنافسية والتي حظيت باهتمام الباحثين والمختصين وذلك لما لها من أثر ايجابي وفعال في تميز أداء المنظمات على اختلاف أنواعها. هذا بالإضافة إلى ندرة المواضيع التي تناولت الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية حسب ما توصل إليه الباحث في استخراج الدراسات السابقة، وإثراء المكتبة المحلية والعربية بنتاج علمي ضمن علاقة اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية وتقديم إطار نظري لكي يستفيد منه الكتاب والباحثون في هذا المجال.

2) **الأهمية الميدانية:** سوف تستفيد من هذه الدراسة المستشفيات الخاصة وكذلك العامة، في اعتماد نتائجها لوضع توجهاتها المستقبلية، كما سيستفيد منها جميع أصحاب المصالح المرتبطين بها. وعلاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة سوف تساهم بالتعرف إلى مستوى ممارسة المستشفيات الخاصة للحوكمة، ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من أجل الوصول إلى أفضل أداء تنافسي لها.

3) **الأهمية الأكاديمية:** سوف تتناول هذه الدراسة مواضيع إدارية حيوية أصبحت ذات تأثير هام في أداء منظمات الأعمال، من خلال التطرق إلى متغيرات الدراسة المشار إليها. هذا وحسب علم الباحث، فإن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع الحوكمة وأثرها على الميزة التنافسية من ناحية إدارية، حيث أن أغلب الدراسات العربية والأجنبية تناولت موضوع الحوكمة من الزاوية المالية.

1-7 التعريفات الإجرائية:

يعرف الباحث مصطلحات الدراسة تعريفا نظريا على النحو التالي:

الحوكمة: (Governance) مجموعة إجراءات تهدف إلى تسهيل وتفعيل القوانين والأنظمة التي تهدف إلى تسهيل اختيار الأساليب المناسبة والفعالة التي تضمن وصول المنظمة إلى أهدافها، من خلال اتخاذ القرارات التي تحقق التميز بالأداء (Williamson, 2009).

الشفافية: (Transparency) هو الوضوح في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين (عبد الحليم وعبابنة، 2006).

العدالة: (Justice) هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة. وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (القطاونة، 2003).

الاستقلالية: (Autonomy) عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وأن يكون الموظف محايداً وبعيداً عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع باستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعماله، وألا

يكون له أي مصالح متعارضة، وأن يتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقده موضوعيته واستقلاله عند القيام بأعماله (العازمي، 2012).

الميزة التنافسية: (Competitive Advantage) توليد الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين (Barney & Clark, 2007).

التكلفة: (Cost) هي التي تهتم بتجميع وتحليل وتفسير البيانات لكل نشاط أو إدارة أو مركز في الشركة وتصنيفها حسب مركزها مما يؤدي إلى ترشيد أداء الإدارة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المختلفة (جودة، 2010).

الجودة: (Quality) تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته بحيث يكون المنتوج/ الخدمة في تصميمه موائماً للاستعمال (العزاوي، 2010).

الإبداع: (Creativity) إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة. كما أنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة (العميان، 2013).

1-8 حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان اثر المتغير المستقل (الحوكمة) بأبعادها (الشفافية، والعدالة، والاستقلالية) في تحقيق المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.
- **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية التي قام فيها الباحث بالدراسة الميدانية 12 شهراً اعتباراً من 2015/10/15.
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على فئة مدير عام، ونائب مدير عام، ورئيس قسم، وموظف إداري.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1-1 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والميزة التنافسية, وذلك للوصول إلى إطار مفاهيمي نظري متكامل يُعّد أساساً للدراسة الميدانية. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث تناول المبحث الأول الإطار النظري للدراسة، ويتناول المبحث الثاني مراجعة لأهم الأدبيات التي غطتها الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة الحالية.

2-1-2 مفهوم الحوكمة:

الحوكمة Governance مشتقة من الكلمة الإنجليزية Goveren أي يحكم ومنها أتت Governance Governor, Government, والتي تعني حوكمة، حاكم، وحكومة بالتتابع. وبهذا استقر رأي الاقتصاديين والمحللين والخبراء على مصطلح Corporate Governance أي حوكمة الشركات نظراً لأهميته البالغة من النواحي الإقتصادية والقانونية والاجتماعية (خوري، 2006).

يُعد مصطلح الحوكمة (Governance) من المصطلحات الإدارية الحديثة الذي يطلق عليه أيضاً الإدارة الرشيدة، إذ يعبر عن مجموعة الطرق والأساليب الحديثة والآليات والإجراءات والنظم والقرارات التي تضمن تفعيل مبادئ الاستقلالية والنزاهة والشفافية والانضباط والمساءلة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تصرفات إدارة الشركة تجاه هذه المبادئ، واستغلال الموارد الإقتصادية المتاحة لديها، وبما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف، وبما يضمن تحقيق العدالة ويحفظ للمساهمين وللأطراف الأخرى

المتعاملـة مـع الشـركة حقهـم. ولتحقيـق ذلـك لابـد مـن التـزام الإدارة والعـاملين بالقواعـد الأخلاقيـة والمهنية للحد من ممارسات تهدد مستقبل الشركة في النمو والبقاء والاستمرار (السعدي، 2011).

تعددت التعريفات المقدمة من الباحثين حول هذا المصطلح تبعاً لوجهات نظرهم المختلفة، وفيما يلي أهم التعريفات للحوكمة :

عرفها (Williamson, 2009): "هو نظام لإدارة الشركة بشكل إستراتيجي لتحقيق أهدافها الرئيسية، ورقابتها بشكل شامل وبطريقة موقفية وأخلاقية وملتزمة كونها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، لها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية ما يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية بمنأى عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يتقارب مع مصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة".

وعرفها (Freeland, 2007) : "النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء".

كما عرفها (Cattrysse, 2005): "المنهج المتبع من قبل أصحاب المصالح في الشركة لمراقبة مصالحهم الخاصة، وكذلك فهي تعبير عن النظام الذي تتم من خلاله إدارة الشركة والرقابة عليها".

وعرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD,2004):"هي مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم ممن لهم علاقة في الشركة".

ويرى (سليمان،2008) بأنها: "مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بأن يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة".

ويرى الباحث من خلال التعاريف السابقة بأن الحوكمة هي مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والقواعد والنظم والقرارات والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين من ناحية أخرى.

2-1-3 نشأة الحوكمة ودوافع ظهورها:

تعود جذور حوكمة الشركات إلى Berle & Means اللذين يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك في عام 1932. وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة (أبو العطا، 2003).

ومع ظهور الشركات العملاقة في بداية السبعينات، تم تأكيد الفصل بين الملكية والإدارة، وظهرت نظرية الوكالة، وما يرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين الإدارة والمساهمين، وأدى هذا الأمر إلى زيادة التفكير بضرورة وجود مجموعة قوانين ولوائح تحمي مصالح المساهمين والحد من التلاعب الإداري والمالي (علي، 2009) مما أدى إلى ظهور قانون مكافحة ممارسات الفساد عام 1977م في أمريكا والذي يتضمن قواعد تحدد صياغة ومراجعة نظم الرقابة الداخلية في المنظمات (كلبونة، 2008). وتبع ذلك ظهور اقتراحات لجنة بورصة الأوراق المالية(wall street) في أمريكا لتنظيم الرقابة الداخلية، وفي عام 1985م تأسست لجنة (Treadway Commission) بعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في مجال الادخار والقروض (كلبونة، 2008)، ثم تأسست Cadbury committe وأيضًا Treadway

Commission عام 1992م في بريطانيا، لدراسة وتطوير مستوى الحاكمية المؤسسية، وأصدرت بورصة نيويورك معايير الحوكمة المؤسسية، ثم تبع ذلك صدور قانون الحوكمة المؤسسية Sarbanes Oxley Act والنشرة الأولى لمبادئ الحوكمة المؤسسية عام 1998م (الشحادات وعبد الجليل، 2012).

وفي عام 2002م عقب الانهيارات المالية الكبرى لشركات أمريكية، مثل شركة Global & Crosing وشركة Meral للأدوية نتيجة وجود مخالفات في الية عملها، فَقَدَ المجتمع الثقة في تلك الاستثمارات والتعامل مع البورصات المالية (جمعه والرفاعي، 2003) مما دفع الكونجرس الأمريكي والصحافة والقضاء والمجتمع المالي الأمريكي إلى البحث في الدور الحيوي لمجالس الإدارات في عمليات الحوكمة المؤسسية (Mckinnell2002)، وتم إصدار Sarbanes-oxley Act الذي ركز على دور الحوكمة في القضاء على الفساد الإداري والمالي (سليمان، 2008). ونظرًا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت العديد من المنظمات الدولية على تحليل الحوكمة ودراستها، مثل: صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999م مبادئ حوكمة الشركات Corporate Governance Principals بهدف مساعدة كل الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة على تطوير الأطر القانونية لها، ولتطبيق حوكمة الشركات (علي، 2009).

وتؤكد نظرية الوكالة أنه بسبب تعدد الفئات المرتبطة بالمنظمة واتساع مساحتها، لم تتوقف المشكلة عند حد مصالح إدارة المنظمة ومصالح المساهمين فقط (Schroeder, 2001)، بل أصبحت الاحتمالات واردة أيضا بحدوث تضارب بين مصالح المنظمة بشخصيتها المعنوية ومصالح جميع الأطراف أو الفئات الأخرى ذات العلاقة، وذلك خلال عملية سعي المنظمة لتحقيق أرباح أكبر والاستمرار في سوق المنافسة.

وبناءً عليه، فقد برزت الحاجة إلى وجود آلية تضمن ضبط العلاقة بين جميع الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة. وقد عرفت هذه الآلية باسم الحوكمة (Corporate Governance)، ويمكن تلخيص أسباب ظهورها فيما يلي: (خليل، 2005):

1- تحسين الكفاءة الاقتصادية.

2- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.

3- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيقها، ومتابعة الأداء.

4- تعزيز المسائلة، وتقويم أداء الإدارة العليا.

5- زيادة وعي مسئولي الإدارة وأصحاب المصلحة بالحوكمة.

6- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين، ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

7- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار لمصادر التمويل، مع جذب الاستثمارات الأجنبية.

8- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.

9- مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف ذوي العلاقة من أصحاب المصالح في نجاح المنظمة، وتحسين الأداء على المدى الطويل.

10- توفير الحوافز الملائمة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنظمة لمتابعة الأهداف التي تتفق ومصالح المنظمة والمساهمين، وتحقيق التكامل مع البيئة القانونية والمؤسسية.

ويرى الباحث إن سبب الحاجة لحوكمة الشركات هي متطلبات المؤسسات الإستثمارية العالمية التي تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل استثماراتها، ولكثرة حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة إستخدام السلطة، واندفاع الجمهور العام للضغط على المشرعين

لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحهم، والحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع.

2-1-4 أهمية الحوكمة:

أثارت الحوكمة اهتمام الباحثين والدارسين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، وذلك نتيجة حالة الفشل والإفلاس المالي للكثير من المنظمات الكبرى في العالم، وانهيار الأسواق في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا. ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل المالي والإداري، تبين أن انعدام أسلوب الحوكمة يمكن القائمين في المنظمة من الداخل، سواء كانوا مجلس إدارة أو مديرين أو موظفين أو غيرهم، من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وعامة الجمهور. وعليه فإن الدول والمنظمات التي تضعف بها أساليب الحوكمة تعتبر أكثر عرضة لحدوث نتائج وخيمة، تفوق مجرد كونها أزمات مالية وفضائح وقد أصبح من الواضح تماما أن إدارات المنظمات المختلفة، ومن خلال الحوكمة، تحدد بدرجة كبيرة مصير المنظمة بشكل خاص واقتصاديات الدول بشكل عام (الطائي وقدادة، 2008).

ويشير (بورسلي وآخرون، 2011)، إلى أن أهمية الحوكمة المؤسسية وفوائدها تتلخص في الآتي:

1. تعزيز الكفاءة الإدارية للشركات: حيث تحث مبادئ الحوكمة على إتباع وممارسة النهج الصحيح في إدارة المؤسسات، وتشجع على إتباع أساليب إدارية حديثة.
2. تسهل الحصول على تمويل وبتكلفة أقل: لان إلزام المؤسسات بالحوكمة المؤسسية يولد الثقة لدى المستثمرين الممولين.

3. تعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق على الشركات: حيث تحث مبادئ الحوكمة المؤسسية المنظمات أو الهيئات الرقابية على زيادة الإجراءات الرقابية والتنظيمية وتحديثها باستمرار في المؤسسات.
4. دعم الدور الإجتماعي للشركات: يشجع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية المؤسسات على القيام بدور اجتماعي يكون أكثر فاعلية.
5. تعزيز العدالة والشفافية والمعادلة النزيهة بين جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو مستثمرين وغيرهم من الجهات ذات العلاقة والمصلحة مما يولد الثقة بالاقتصاد والتنمية.
6. القضاء على تعارض المصالح لأن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يحفز على التزام الشركات بالنهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في المؤسسات سواء كانوا داخليين أو خارجيين.
7. تساهم في تشجيع تدفق رأس المال الأجنبي إلى الأسواق المالية: وذلك من خلال ثقة المستثمرين الأجانب والشركات الأجنبية في الإقتصاد والشركات.

ويشير (أبو حمام، 2009) إلى أن قواعد الحاكمية المؤسسية تعمل على ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام القواعد والسياسات الموضوعة .وإستناداً إلى وجهة نظره، فإن أهمية الحوكمة المؤسسية تتمثل من خلال ما يلي:

1. التأكيد على التقيد بالقوانين والأنظمة (المالية والإدارية) التي تحكم العمل داخل المؤسسات.
2. تحسين عملية استخدام موارد الشركة واستغلالها بالشكل الأمثل.
3. ضمان التعامل العادل لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة لحالات اختلاس.
4. العمل على استقطاب مصادر تمويل جديدة للشركة ورفع قيمة الشركة وتعظيم مكانتها.

5. تدعيم عنصر النزاهة والشفافية في مختلف المعاملات التي تؤديها الشركة.
6. التأكيد على الدور الإجتماعي للشركة.
7. دعم القدرة التنافسية للشركات على المدى الطويل وخفض تكلفة رؤوس أموالها وضمان استمراريتها.

وتستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها بالجوانب التالية (سامي، 2009):

أ. تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين في الشركات في مختلف المستويات التنظيمية.

ب. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التي تمنع حدوث الأخطاء، ومن ثم تفادي تكاليف حدوثها.

ج. ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.

د. التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجيين، وضمان عدم تأثرهم بأي ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو أي أطراف داخلية أخرى.

ويرى الباحث أن الحوكمة تساهم في زيادة كفاءة إستخدام الموارد وتعظيم القيمة الإقتصادية للوحدة وتدعيم قدراتها التنافسية بالأسواق، مما يساعد على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة. وينعكس ذلك على الاداءالاقتصادى للوحدات بأبعاده التشغيلية والمالية والنقدية، كما أن التطبيق السليم للحوكمة يساعد على الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام.

2-1-5 أهداف الحوكمة:

يعمل تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحقيق عدد من الأهداف التي تعود بالفائدة على المنظمة ومن هذه الأهداف (خليل، 2005):

1- دعم طبيعة وظائف المديرين وأعضاء مجلس الإدارة في المنظمة.

2- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز الثقة بينهم وبين جميع الأطراف ذوي العلاقة.

3- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

4- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

5- التأكيد على مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة في المنظمة.

6- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين في القرارات الخاصة بالمنظمة، وتفعيل دورهم كمراقبين لأداء المنظمة، وبما يحقق مصالحهم أيضا.

7- تقليل المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي الذي قد يواجه المنظمات.

8- تشجيع جذب الاستثمارات، ومساهمتها في دعم مركز المنظمة، وحماية المستثمرين.

9- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في جميع أعمال المنظمة، مما يزيد من اعتماد جميع أصحاب المصالح عليها.

ويؤكد (Moureen, 2004) بأن الحاكمية تساعد على دعم الأداء وزيادة القدرة التنافسية، وجذب الاستثمارات وتحسين الإقتصاد من خلال الوسائل التالية:

1- تحسين وتطوير إدارة المنظمة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة في بناء إستراتيجية سليمة واتخاذ قرارات على أسس سليمة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

2- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين وجميع الأطراف الأخرى، خاصة في حال تعرض الشركات إلى الإفلاس.

3- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخصخصة، مع ضمان تحقيق المنظمة أكبر عائد على استثماراتها.

4- دعم مبدأ الشفافية في كافة معاملات وعمليات المنظمة، على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد.

كما بين كل من (الجعيدي، 2007، أبو زر، 2006، درويش، 2003) بأن الحوكمة تهدف إلى تحقيق العديد من الأمور أهمها ما يلي:

1- مراجعة وتعديل القوانين الخاصة بأداء المنظمات.

2- تحسين كفاءة وفعالية المنظمات.

3- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المسائلة ورفع درجة الثقة.

4- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين في دور المراقبة بالنسبة لأداء المنظمة.

5- إيجاد الهيكل المناسب الذي تتحدد من خلاله أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها.

ومن وجهة نظر الباحث فان قواعد وضوابط الحوكمة تعمل على تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدى إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة.

2-1-6 الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

هناك أربعة أطراف رئيسة تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لمفهوم الحوكمة، وتحدد مدى نجاحها أو فشلها في المنظمات. وهذه الأطراف مهمة، فهم الذين يقومون فعلاً بأداء المهام التي تساعد المنظمة على الإنتاج، وبدونهم لا تستطيع أي منظمة تحقيق استراتيجياتها الموضوعة، وهذه الأطراف هي (علي وشحاته، 2007):

1- المساهمون: وهم يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم في المنظمة، مقابل الحصول على أرباح لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة المنظمة على المدى البعيد، وهم من يملك الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

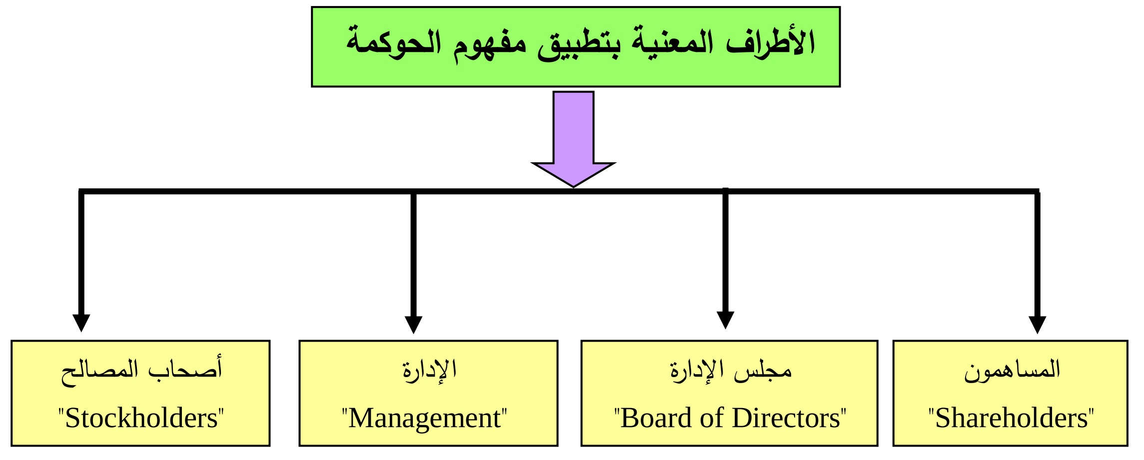
2- مجلس الإدارة: وهم الذين يمثلون المساهمين وأصحاب المصالح، حيث يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين الذين توكل إليهم سلطة الإدارة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، ومتابعة حسن إدارتهم لخدمة المصالح العامة، كما يقومون برسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- الإدارة: وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمنظمة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر المسئولة عن تعظيم الأرباح، وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر للمساهمين.

4- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف الذين تربطهم مصالح مع المنظمة، مثل الموردين الدائمين والعمال والموظفين والزبائن والموردين غير الدائمين. ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تتعارض وتختلف أحيانا، فالدائنون يهتمون بقدرة المنظمة على السداد، في حين يهتم الموظفون بقدرة المنظمة على دفع أجورهم. أما الموردون

فهم جميع من يبيع المنظمة مدخلات الانتاج. لذلك تعتمد المنظمة على كفاءة هؤلاء الموردين في التوريد بالوقت والجودة والمكان المناسب.

أما الممولون كالبنوك وشركات التمويل، وجميع الجهات التي تمنح المنظمة تسهيلات ائتمانية، فينبغي أن يكون التعامل معها بمنتهى الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع مستقبلاً خطوط التمويل، مما يؤثر سلبا على أعمال المنظمة وخططها المستقبلية (قباجة، 2008).



شكل (2−1) الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحث بالرجوع إلى (علي وشحاته, 2006 وقباجة, 2008)

مما سبق يرى الباحث أن الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة هم عبارة عن مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين وغيرهم ممن لهم علاقة بالشركة. والشكل (2−1) يوضح ذلك.

2−1−7 محددات الحوكمة:

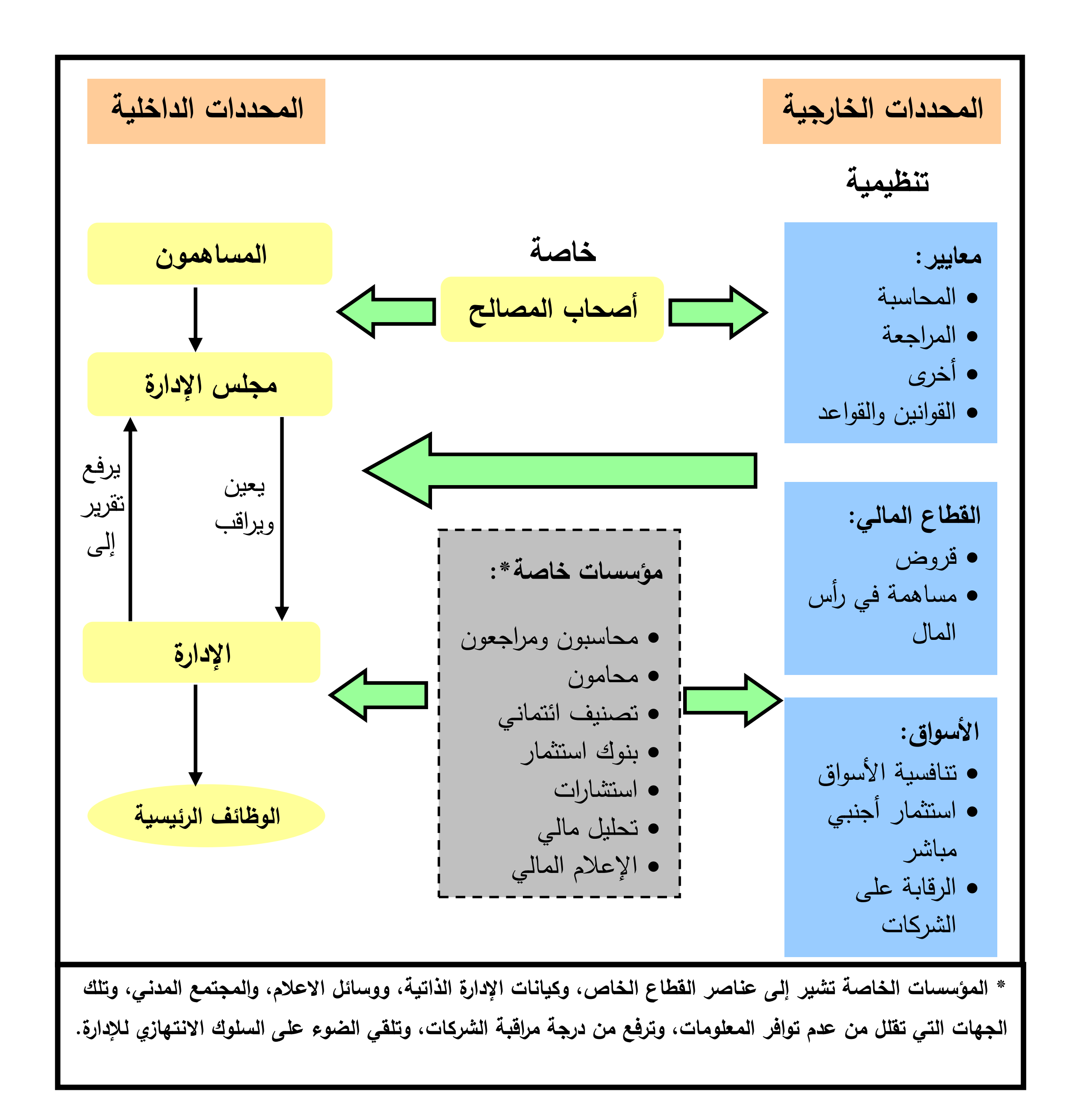
هناك نوعان من محددات الحوكمة المؤسسية هما: المحددات الداخلية والمحددات الخارجية، وهذه المحددات تبين مدى التطبيق الجيد لمستوى وجودة الحوكمة، وعلى النحو التالي:

2-1-7-1 محددات خارجية:

ويشمل هذا النوع من المحددات التشريعات التي تنظم النشاط الإقتصادي مثل قوانين البورصة وقانون الشركات وقانون المنافسة وقانون مكافحة الفساد وقانون الاحتكار، وكفاءة قطاع الأموال في قدرته على الاستثمارات، وكفاءة الجهات والهيئات الرقابية في مدى قدرتها على رقابة جميع المؤسسات، بالإضافة إلى منظمات المهن الحرة مثل مكاتب التدقيق، والاستشارات المالية، ومكاتب المحاماة. وكذلك الجهات التي تشرف على كفاءة عمل الأسواق مثل المحاسبين والمدققين، والمحامين، والشركات العاملة في بورصة الأوراق المالية، ويشير هذا النوع من المحددات إلى البيئة العامة للاستثمارات في الدولة لضمان تنفيذ القواعد والقوانين لضمان إدارة المؤسسات بشكل جيد (غادر، 2012).

2-1-7-2 محددات داخلية:

وتشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية تصميم واتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، حيث يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (الحازمي، 2011). والشكل التالي يوضح محددات الحوكمة.



الشكل (2-2): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة

المصدر: **Iskander Chamlou, (2002)**

2-1-8 أبعاد الحوكمة:

2-1-8-1 الشفافية Transparency:

وتعرف الشفافية بأنها قيام المنظمة بتوفير المعلومات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين والمتعاملين في السوق بشكل مفتوح دون حجب لأي معلومة، عدا المعلومات التي قد تضر بمصالح المنظمة والتي يجوز للمنظمة التحفظ على سريتها (السعدني، 2007).

والشفافية تعني تقديم المعلومات الصادقة والموضوعية وبكل أمانة على شكل جداول أو أشكال مرفقة، وتساهم في عملية اتخاذ القرار بالوقت المناسب والصحيح بالنسبة لجميع الأطراف الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة (Fawzy,2003). ويتطلب إطار الحوكمة توفير درجة شفافية كافية عن كافة المعلومات الهامة والجوهرية بالنسبة للمنظمة، مثل الأداء الإداري والمالي. وتشمل الشفافية النتائج التشغيلية للمنظمة وسياسة المكافأت والتعويضات (كلبونه، 2008).

أهمية الشفافية:

يعتبر وجود نظام يتمتع بالشفافية أحد الملامح المحورية للإشراف على المنظمات القائمة، والذي يعتبر أمرًا رئيسا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم استنادًا إلى أسس سليمة. وتظهر التجارب في الدول التي تتضمن أسواقا كبيرة، أن الشفافية يمكن أن تكون:

- أداة قوية للتأثير على سلوك المنظمات وحقوق المستثمرين.
- ان اعتماد مبدا الشفافية يساعد المنظمة على جذب رأس المال، والمحافظة على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الشفافية يمكن أن يساهم في السلوك غير الأخلاقي، وضياع نزاهة السوق.
- يقوم المساهمون والمستثمرون المحتملون بالوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة، بتفصيلات كافية عنها، وبالتالي إمكانية دعم اتخاذ قرارات مدروسة، ويؤدي عدم كفاية المعلومات إلى إضعاف الأسواق وزيادة تكلفة رأس المال، مما ينشأ عنه ضعف في تخصيص المواد (Freeland, 2007).

جوانب الشفافية:

تتضمن الشفافية مجموعة من الجوانب الرئيسة وهي كالاتي (حماد، 2007):

أ. يجب أن تتضمن الشفافية في المنظمة المعلومات التالية:

- نتائج العمليات وأهداف المنظمة.

- ملكيات الأسهم وحقوق التصويت.
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ومعلومات أعضاء مجلس الإدارة، مثل مؤهلاتهم وعمليات اختيارهم.
- العمليات المتصلة بالأطراف العاملة في المنظمة، وتوضيح المخاطر المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات الحوكمة، وما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المنظمة، والعمليات التي تتم بموجبها.

ب. إعداد المعلومات بشفافية طبقا للمستويات النوعية للشفافية الإدارية والمالية.

ج. توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد، وبتكلفة عملية، وعلى نحو عادل.

وعليه يتضح بأن مبدأ الشفافية ينطوي على ثلاثة أمور هي:

أ. الإفصاح عن السياسات المتبعة.

ب. القيام بالمراجعة الخارجية من قبل مراجع مستقل ومؤهل، مع قابليته للمسائلة.

ج. توفير المعلومات للمساهمين.

2-1-8-2 العدالة Fairness:

هي احترام الحقوق العائدة لأصحاب المصلحة في المنظمة وتوزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم (Joshua, 2006). ويوفر إطار الحوكمة المؤسسية العدالة المتساوية بين جميع الأطراف، كما تساعد على تحقيق التعامل والتعويض المتساوي، بما فيها ضمان الحوكمة لعدالة المعاملة بين المساهمين، خاصة الصغار منهم، من خلال ما يلي (علي، 2009):

1- تساوي المعاملة بين المساهمين المواطنين والأجانب بالتساوي.

2- حماية المساهمين من إساءة الاستغلال المباشر أو غير المباشر الذي من الممكن أن يتم لمصلحة أصحاب الأسهم ذوى الأغلبية.

3- إلغاء جميع العوائق التي يمكن أن تعيق عملية التصويت لأي قرارات داخل المنظمة بالنسبة للمساهمين الموجودين خارج البلد الذي توجد فيه المنظمة.

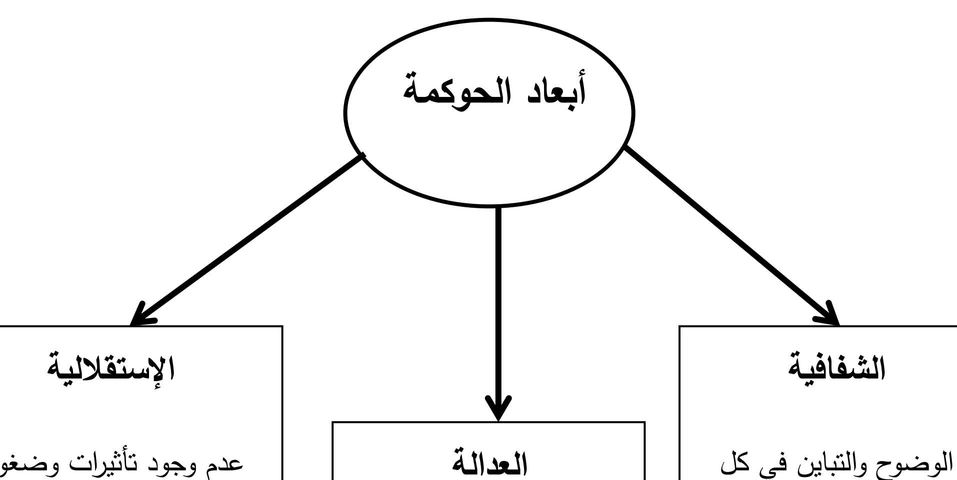
4- الإدلاء بأي أصوات تتعلق في عمل المنظمة بالاتفاق مع المستفيدين من ملكية الأسهم.

5- الطلب من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمنظمة الإفصاح عن أي مصالح مالية بشكل مباشر أو غير مباشر تربطهم بالمنظمة أو عملها في أي عملية أو موضوع (علي، 2009).

2-1-8-3 الاستقلالية Independence:

هي عدم وجود تأثيرات على العمل، وأن يكون الموظف محايدا وبعيدا عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع باستقلالية في جميع ما يتعلق بأعماله، وعدم خضوعه لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين (العبدلي، 2012)، وأن تكون المعلومات محايدة وبعيدة عن تأثيرات قد تؤثر على طريقة أداء العمل، وأن تتمتع هذه المعلومات باستقلالية دون أي تأثير عليها (الحمود، 2011).

وقد بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organization for Economic Co-operation and Development OECD) بأن الاستقلالية يجب أن تشمل عمليات الإشراف والرقابة على المنظمة من قبل جهة مستقلة غير خاضعة لإدارة المنظمة، ويمكن أن ينبثق عن أعضاء مجلس الإدارة لجنة تدقيق مستقلة، تتكون من ثلاثة إلى خمسة أعضاء، للإشراف على رقابة التقارير الإدارية والمالية (Hermanns, 2006). ويلخص الشكل رقم (2-4) أبعاد الحوكمةالتى تم الحديث عنها.



الشفافية

الوضوح والتباين في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب إختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين.

العدالة

درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الإلتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين

الإستقلالية

عدم وجود تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وأن يكون الموظف محايداً وبعيداً عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع بإستقلال فكري في جميع ما يتعلق بأعماله، وألا يكون له أي مصالح متعارضة، وأن يتجنب أي علاقات قد تبدو أنها تفقده موضوعيته وإستقلاله عند القيام بأعماله

شكل (2-3) أبعاد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات

المصدر: إعداد الباحث بعد الاطلاع على (العازمي، 2012 وعبد الحليم وعبابنة، 2006 والقطاونة، 2003).

2-2 الميزة التنافسية:

2-2-1 تمهيد:

لقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزاً ومكانة مهمين في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال، إذ تمثل الميزة التنافسية العنصر الإستراتيجي المهم الذي يساعد في اقتناص الفرص، ويقدم فرصة جوهرية وحقيقية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. والتنافسية هي المصدر الذي يعزز وضع الشركة بما يحققه من الأرباح الاقتصادية، ومن خلال تميزها على منافسيها في مجالات متعددة. (Betlis & Hitt,2010).

إن المنظمة مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية بهدف الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة. لذلك تدفع البيئة عموما المنظمة إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق وتحقيق أسبقية على المنافسين.

2-2-2 مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية، فمنهم من ينظر إليها من خلال كفاءة وفاعلية أداء المنظمة، فيما يركز آخرون على عنصر القيمة والزمن. وفيما يلي أهم التعريفات للميزة التنافسية:

فقد عرفها (Willie, 2010) بأنها "تحقيق التقدم عن المنافسين الآخرين، وتوسيع هذه الفجوة عنهم، من خلال الفرق بين القيمة المتحققة التي يحصل عليها الزبون، والقيمة المالية التي يدفعها لقاء حصوله على ذلك المنتج".

ويراها اخرون أنها "توليد الموارد والقدرات الإبداعية التي تتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات الأخرى المنافسة" (Barney & Clark, 2007) فيما

عرفها (Evans et.al, 2007) بأنها "عبارة عن إعلان قدرة الشركة على تفوقها في مجالي المالية والتسويق، فوق كل أولوياتها الأخرى، وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للشركة من خلال تحديد الإدارة العليا لرغبات وحاجات الزبائن الفعلية، ثم تحديد الوسيلة والطريقة الأنسب لإيصالها إلى متناولهم في أقصر وقت".

وعرفها (Stevenson, 2007) على أنها "عملية تهدف إلى مقابلة حاجات ورغبات الزبائن من أجل اقتناء الزبون للمنتجات من سلع أو خدمات وطلب الحصول عليها والاستفادة منها". ويرى (Liu, 2003) بأنها "حصول المنظمة على مراكز تنافسية متقدمة في السوق" بينما عرّف (Macmillan & Tampoe, 2000) الميزة التنافسية على أنها "الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافستها مع الآخرين. كما أنها الموارد الهامة لدى المنظمة، والتي تساعدها على تحقيق التميز، باعتبار أن هذه الموارد تكون نقاط قوة".

وعرفها (طالب، والبناء، 2012) بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة والمهارات المتكاملة التي تمتلكها المنظمة وتعد منهجاً علمياً لإستراتيجية تقدم قيمة أكبر للمستهلكين وتساعد على تحقيق التفوق على المنافسين من خلال امتلاك المنظمة للموارد المستدامة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين وتحقق في الوقت نفسه ربحية عالية". ويرى (هامان، 2006) بأن الميزة التنافسية هي "ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل " بينما عرفها (القطب، 2002) على أنها "الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها".

ويرى (الكبيسي، 2001) الميزة التنافسية بأنها "التفوق الناتج عن قدرة المنظمة في التفاعل مع البيئة للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة للزبون مقارنة مع المنافسين".

فيما عرفها (السلمي، 2001) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون".

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على إنتاج السلع وتقديم خدمات ذات تكلفة أقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق للزبائن بطريقة متميزة، من خلال إستغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذها المنافسون الآخرون.

2-2-3 خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تشكل في مجملها قيمة مضافة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وقد حدد (العنزي، 2009) خصائصها بالتالي:

1- مورد ثمين ذو معرفة متفردة، يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج، أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام.

2- مورد يتسم بالندرة، لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.

3- مورد لا يقلد بسهولة، لأن المعرفة التى تمتلكها كل منظمة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية معينة، وبالإنفاق على الحصول عليها.

4- مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، لارتباطه بالقدرة المميزة للمنظمة.

2-2-4 أهمية الميزة التنافسية:

تبرز أهمية الميزة التنافسية من خلال الجوانب الآتية (Lynch, 2000)

1. أهمية موقع الميزة التنافسية في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها وبخاصة خلال العقدين المنصرمين من مفهوم الميزة التنافسية، وهذا هو السبب الذي دفع البعض إلى القول أنه (يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها الميزة التنافسية).
2. تعد الميزة التنافسية عاملاً مهما وجوهريا لعمل المنظمات على إختلاف أنواعها وإنتاجها، لأنها الأساس الذي تصاغ حوله الإستراتيجية التنافسية الشاملة للمنظمة.
3. تمثل الميزة التنافسية أداة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من لدن المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق توحيد التقنيات والمهارات الإنتاجية بصورة مقدرات تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
4. تمثل الميزة التنافسية معياراً مهماً للمنظمات الناجحة، لأن المنظمات الناجحة هي التي توجد نماذج جديدة للميزة المذكورة باستمرار، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وإن المنافسين على علم كامل بها.

2-2-5 أبعاد الميزة التنافسية:

ركزت معظم الأدبيات على الأبعاد المادية لتحقيق القدرة التنافسية في الشركات، حيث أنها اهتمت بالخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن، وتلبية حاجة السوق لتحقيق القدرة التنافسية مثل: تخفيض كلفة الإنتاج، وجودة المنتج، وإيصال المنتجات إلى السوق بالوقت المناسب وغيرها من الأبعاد الأخرى. وفيما يلي جدول يلخص أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر عدد من الباحثين:

جدول (2-1) أبعاد الميزة التنافسية من وجهة نظر باحثين مختلفين

الباحث	أبعاد الميزة التنافسية التي حددها
Evans, 1993	الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع
Mintizberg Quinn, 1998	الجودة، الإسناد، السمعة، التكلفة، التصميم
Best, 1997	الكلفة، التميز ، النمو ، التحالفات، الإبداع
Slack & Wernerfelt, 1998	التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع
Macmillan & Tampo, 2000	الكلفة، التميز ، المرونة، الوقت، التكنولوجيا

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى:

(Evans, 1993 ؛Mintizberg, 1998 ؛Best, 1997 ؛Slack & Wernerfelt, 1998؛ Macmillan & Tampo, 2000).

وقد اختارت الدراسة الحالية أبعاد (الكلفة، الجودة، والإبداع) وفيما يلي عرض لكل بعد من هذه الأبعاد:

2-2-5-1 الكلفة:

مفهوم الكلفة:

هي تضحية اختيارية بمجموعة من الموارد الاقتصادية للحصول على منافع ملموسة أو غير ملموسة في الحاضر أو في المستقبل بغرض تحقيق أهداف محددة (Dekker Anderson, 2012) وعرف (Sundaram, 2008) الكلفة أنها التضحية المقدمة من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة، كما تعد الكلفة الهدف الأخير الذي يؤخذ بالاعتبار بالنسبة للمنظمات التي تتنافس مباشرة على السعر، حيث تصبح الكلفة الأقل هي الهدف الرئيس من العمليات (Baldrige, 2008).

وتسعى المنظمات إلى إيصال السلع والخدمات بأقل سعر ممكن للمستهلكين، فكلما استطاعات المنظمة تقليل أسعار منتجاتها زاد عدد المستهلكين لها، على أن لا يؤثر ذلك على الجودة، مما يعمل على رفع هامش الربح. وتعتبر الكلفة أداة تنافسية هامة إذا ما أحسن تنفيذها، فلا تستطيع المنظمات

تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث يحتاج متخذ قرار كلفة السلعة أو الخدمة إلى معلومات مستمرة عما يقوم به المنافسون من قرارات تسعيرية، لأن مثل هذه المعلومات تساعده في مقارنة أسعاره بأسعارهم وإدخال التعديلات عليها من زيادة أو نقصان حسب الظروف، وهذا لا يعني بالضرورة المحافظة على الأسعار كي تبقى مساوية لأسعار المنافسين (معلا وتوفيق، 2010).

نظريات التكاليف:

أولا: نظرية التكاليف السبعة الضائعة: حدد مفهوم الصناعة الرشيقة سبعة تكاليف ضائعة Seven Wastes والمختصرة فى كلمة TIMWOOD، تشكل تهديدًا على المنظمة بالنسبة للمنتجات، وهي التالية (Heizer & Render, 2006):

1- النقل Transport: إن عملية نقل المواد الأولية أو السلع من مكان إلى آخر تستغرق وقتًا، وتضيف تكاليف إضافية.

2- المخزون Inventory: إن عملية تخزين المواد الأولية أو السلع لفترات طويلة تشكل تهديدا على صلاحيتها أو جودتها، كما أنها تضيف تكاليف إضافية يتم تحميلها على سعر المنتج.

3- التحريك Motion: إن عملية تحريك المواد الأولية أو السلع من مكان إلى آخر، تعمل على جعلها عرضه للتلف أو التحطم.

4- الإنتظار Waiting: إن المدة التي تبقى فيها المواد الأولية أو السلع في حالة انتظار للتصنيع أو التوزيع أو غيره تعتبر خسارة، لأنها تجميد لرأس المال، بدلا من تحريكه، إضافة إلى احتمالية تعرضها للتلف.

5- خطوات العملية الإنتاجية الزائدة Over Processing: إن الخطوات الإضافية على العمليات الإنتاجية تعتبر هدرا للجهد والوقت، وقد نشطت الأبحاث في هذا المجال، ومن أبرزها دراسات الوقت والحركة.

6- كمية الإنتاج الزائدة Over Production: إن الإنتاج الزائد عن حجم الطلب قد يتسبب في مشاكل عديدة، مثل الاضطرار إلى اللجوء للتخزين، أو تعرض المواد الأولية أو السلع إلى التلف.

7- المنتجات المعيبة Defects: تؤدي العيوب التي تظهر في السلع بعد إنتاجها إلى مضاعفة الخسائر التي قد تلحق بالمنظمة، بسبب ضياع تكلفة الإنتاج وتحمل تكلفة عدم بيعها.

ثانيًا: نظرية اقتصاديات الموقع Location Economies: اقتصاديات الموقع تعني مجموعة المنافع الاقتصادية الناتجة عن إختيار موقع أداء نشاط معين في أي مكان بالعالم، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أسس رئيسة يجب مراعاتها في إختيار أفضل مكان يمكن للمنظمة أن تختاره لممارسة نشاطها وهي:

1- تكلفة موقع الإنتاج، وهي تكلفة الأرض التي ترغب المنظمة بالإستفادة منها في إقامة موقع إنتاجها.

2- تكلفة موقع المواد الخام والموارد الطبيعية، وهي تكلفة قرب موقع الإنتاج من مكان توفر المواد الأولية التي تشكل مدخلات العملية الإنتاجية بالنسبة للمنظمة.

3- تكلفة توزيع المنتجات، وهي تكلفة نقل وشحن المنتجات من موقع الإنتاج الذي تم إختياره إلى مراكز البيع الأقرب للزبائن أو العملاء، سواء برًا أو بحرًا أو جوًا (Krajewski & Ritzman, 2010).

2-5-2-2 الجودة:

مفهوم الجودة:

في ظل التحديات والتغيرات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، ومن أجل ضمان البقاء والاستمرارية فإن على المنظمات إتباع أساليب حديثة لمواجهة هذه المستجدات، من خلال الاعتماد على جودة المنتجات لتحقيق الميزة التنافسية على المنظمات الأخرى. وقد أصبح الزبون أكثر إدراكاً واهتماماً بالجودة التي تقدمها تلك المنظمات، إذ يتطلب نجاح المنظمات وبقاؤها محاولة جادة من قبل الإدارات العليا للعمل على تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم. ويرى (Krajewsky & Ritzman, 2005) أن العملاء يرغبون في الخدمات والمنتجات التي تفي بالخصائص المطلوبة من طرفهم، فالمنظمات التي لا تلبي حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم لا تتمكن غالبا من النجاح والديمومة لفترات طويلة وخصوصاً في حال وجود البديل المطابق لحاجات العملاء.

وقد تمت الإشارة إلى مفهوم الجودة من وجهة النظر التصنيعية على أنها مجموعة الخصائص التسويقية والهندسية والتصنيعية الملبية لتوقعات الزبون عند إستخدام المنتج. وأشارت المواصفة البريطانية إلى مفهوم الجودة على أنها "إجمالي صفات وخصائص المنتج أو الخدمة التي بإمكانها تلبية حاجات الزبائن ورغابتهم" (Dale et. al, 1997).

وقد تناولها كل من (Juran & Gryna) في تعريفهما لمدخل الزبون (The User – Based Approach) وطرحا مفهوم الجودة على أنها "مدى ملائمة المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل أداء وأصدق صفات" (Juran et.al, 1993).

وعرف (الطائي وقدادة، 2008) الجودة بأنها القدرة على تحقيق رغبات الزبائن بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته، ويحقق رضاه عن تلك المنتجات التي تقدم له. أما (العزاوي، 2005) فقد عرفها بأنها قدرة المنتج على تلبية حاجات المستهلكين. وعرفها (يوسف، 2007) بأنها مدى ملائمة

المنتج للاستخدام، أي القدرة على تقديم أفضل وأصدق صفات، أو صفة أو درجة يمتلكها شيء ما، كما قد تعني درجة الامتياز لنوعية معينة من منتج ما. أما (عليمات، 2004) فقد عرفها بأنها تحقيق رغبات وتوقعات العميل من خلال تعاون الأفراد العاملين في المنظمة. وعرفها (الزيادات، 2007) بأنها المنتجات من سلع أو خدمات جيدة تلبي حاجات الزبائن وتحترمها.

ويعرف الباحث الجودة بأنها درجة أو مستوى من التميز، يتم تحقيقه من خلال مجموعة المزايا والخصائص للمنتج، التي تلبي الاحتياجات وتعمل على إشباع الرغبات المختلفة.

أهمية الجودة:

للجودة أهمية كبيرة سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الزبائن، وتكمن أهمية الجودة في النقاط التالية (الطائي وآخرون, 2003):

1- التنافس العالمي: حيث تؤثر التغيرات البيئية المختلفة في كيفية إنتاج وتوزيع وتبادل المنتجات بدرجة كبيرة في سوق دولي تنافسي. وتكتسب الجودة أهمية خاصة في ذلك، نظراً لسعي جميع المنظمات نحو تحقيقها لمساعدتها في دخول تلك الأسواق العالمية.

2- سمعة المنظمة: تستمد المنظمة شهرتها وسمعتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلال العلاقات التي تربط المنظمة مع الموردين وخبرة العاملين، ومحاولة تقديم منتجات تلبي حاجات ورغبات الزبائن. فإن كانت تلك المنتجات ذات جودة منخفضة وجب تنفيذها لتحقيق السمعة التي تخدم المنظمة للتنافس مع المنظمات المماثلة في نفس المجال.

3- حماية الزبون: إن تطبيق الجودة في أنشطة المنظمة، ووضع مواصفات محددة، يساعد على حماية الزبون من الغش التجاري، ويعزز الثقة في المنظمة. فكلما انخفض مستوى الجودة أدى ذلك إلى انخفاض الطلب على منتجات المنظمة وبالعكس.

4- تعتبر الجودة مدخلا رئيسا للميزة التنافسية، وذلك من خلال عمل المنظمات على تحديد الجودة من وجهة نظر العميل كما يتوقعها، وربط الجودة مع الربحية للتكلفة والسوق معًا، ودعم الجودة لعملية التخطيط الاستراتيجي (العلي، 2008).

فوائد تطبيق الجودة:

تتعدد الفوائد التي تجنيها المنظمة نتيجة اهتمامها بالجودة ومن هذه الفوائد (جودة، 2003):

1- تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق ورفع معدلات الربحية.

2- تعزيز العلاقات مع الموردين.

3- رفع درجة رضا العملاء.

4- تحسين جودة المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة.

5- انخفاض تكلفة العمل نتيجة عدم وجود أخطاء وتقليل معدلات التالف.

6- فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.

7- القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

8- زيادة معدل سرعة الاستجابة للتغيرات داخل المنظمة.

9- حفز العامل وشعوره بتحقيق الذات من خلال مشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

أبعاد الجودة:

للجودة أبعاد عديدة، من أبرزها (جودة، 2014):

1- الأداء: ويتمثل بخصائص المنتج من سلعة أو خدمة، مثل وضوح الألوان بالنسبة للصورة، أو السرعة بالنسبة للآلات وغيرها.

2- المظهر: ويتمثل في المنتج الثانوي، أو الصفات المضافة إلى المنتج الأساسي.

3- المطابقة: إنتاج المنتج بنفس المعايير، وحسب المواصفات المخطط لها.

4- الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت، أو متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.

5- الخدمات المقدمة: تعتبر خدمات ما بعد البيع وحل الشكاوى وتصحيحها من أهم أبعاد الجودة.

6- الاستجابة: مدى تجاوب مقدم المنتج مع الزبون، مثل اللطف واللباقة في التعامل.

7- السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج.

الجودة ورضا الزبون والمركز التنافسي:

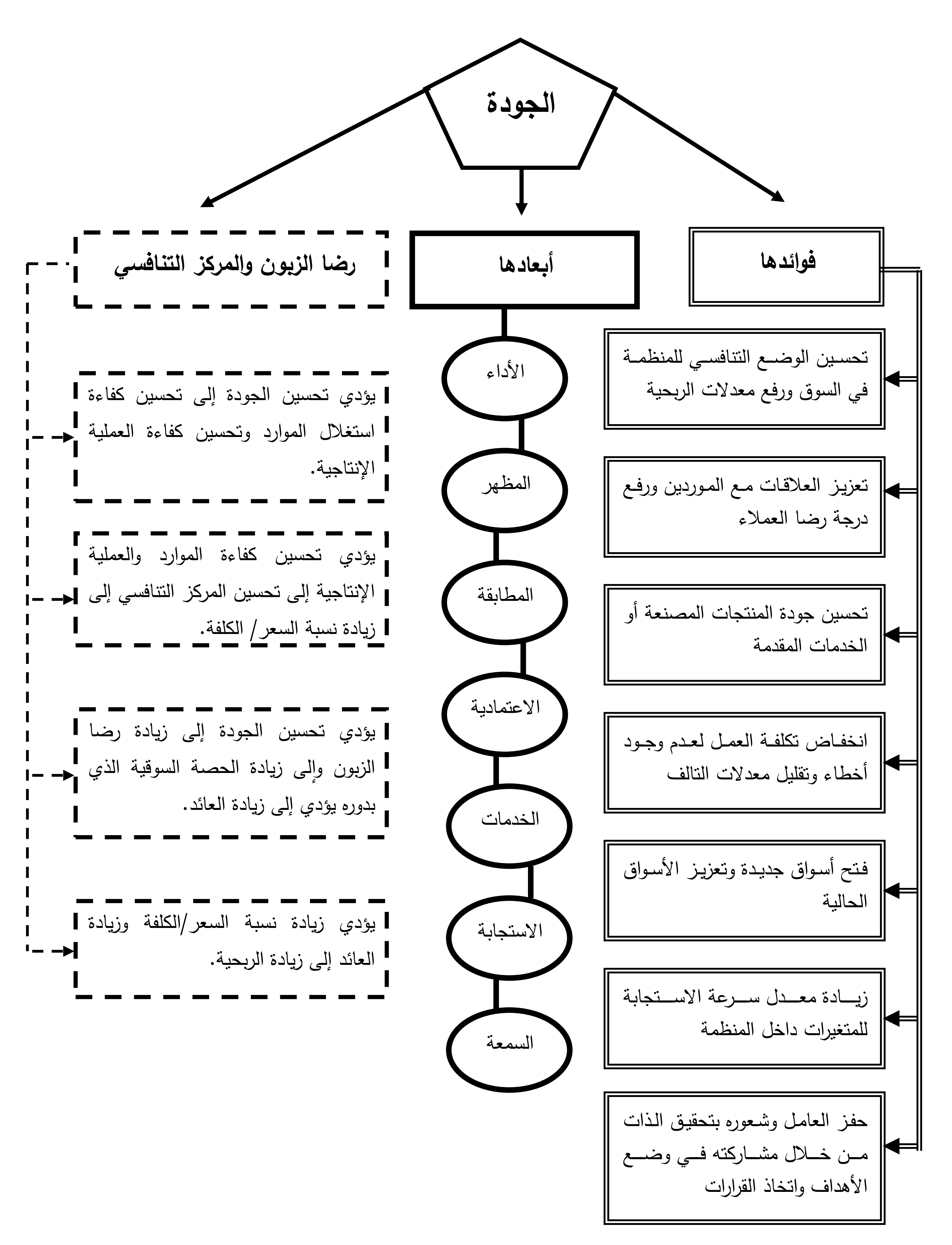
تساهم الجودة في زيادة رضا الزبون وتعزيز المركز التنافسي وكما يلي (العزاوي، 2010):

أ- يؤدي تحسين الجودة إلى تحسين كفاءة استغلال الموارد وتحسين كفاءة العملية الإنتاجية.

ب-يؤدي تحسين الجودة إلى زيادة رضا الزبون وإلى زيادة الحصة السوقية الذي بدوره يؤدي إلى زيادة العائد.

ج- يؤدي تحسن الجودة إلى زيادة العائد (الربحية).

د- يؤدي تحسن كفاءة استخدام الموارد والعملية الإنتاجية إلى تحسين المركز التنافسي.



شكل (2–4) فوائد تطبيق الجودة وأبعادها ورضا الزبون والمركز التنافسي

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى (جودة،2014 والعزاوي، 2010)

2-2-5-3 الإبداع.

مفهوم الإبداع:

يعد مصطلح "الإبداع" من أكثر المصطلحات تداولاً في الوقت الراهن، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة "كالإبداع الإداري" فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة. فالباحثون والمدربون والمستشارون يقدمون هذا المصطلح ويشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة, التي تضم الخصائص أو السمات الشخصية والمهارات الذهنية للعاملين المبدعين إلى جانب الخصائص أو المتغيرات المؤسسية التي تميز كل منظمة عن غيرها، والتي تؤثر بدورها على مستوى الإبداع ونوعه فيها.

يشير المصطلح الانجليزي to Innovate إلى معنى التجديد، إذ يعرف على أنه "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويتعايش معها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة" (Soo, et al, 2002).

أما (Adam, et al, 1998) فقد عرف الإبداع على أنه "عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات العاملين وهو عملية تجديد مستمرة تشمل كل المؤسسة، إذ يعد جزءاً مهماً من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية، لغرض تطوير حلول جديدة للمشاكل مما يجعل بالإمكان تلبية احتياجات العاملين والمجتمع".

ويعرفه (Evan, 1993) على أنه "تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة، أو تمت استعارتها من خلال المؤسسة، سواء أكانت تتعلق بالمنتج أم الوسيلة أم النظام أم العملية أم السياسة أم البرنامج أم الخدمة، وكانت الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة إذا طبقتها". أما (الشمري، 2002) فيعرف الإبداع على أنه

"توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية".

كما يرى (عيسى، 1999) بأن تعريف الإبداع هو "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهي عملية متعددة المراحل ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمنظمات".

ويعرف الباحث الابداع على أنه الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه إكتشاف أفكار وأساليب أو إختراعات جديدة ومتطورة ومناسبة لظروف وإمكانيات العمل مما يساعد على التكيف والتفاعل مع المتغيرات وتحسين الإنتاج وتطوير مستوى الأداء.

خصائص الإبداع:

يذكر (القريوتي، 2003) أنه يمكن تصنيف خصائص الإبداع ضمن ثلاثة محاور وعلى النحو التالي:

المحور الأول: من خلال النظر إلى خصائص الإبداع وفقاً لطبيعته، حيث يتسم بأنه ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بفرد دون غيره، مع الأخذ بالاعتبار بوجود فروقات بين الأفراد تمليها شخصيتهم وطبيعة التربية أو التنشئة التي يتعرضون لها والبيئة التي يعملون فيها.

المحور الثاني: من خلال مناقشة خصائص الإبداع وفقاً للعملية الإبداعية وذلك أن العملية الإبداعية تبدأ عادة بوجود مشكلة تستحث الفرد للبحث عن الحل أو الحلول الملائمة التي تقود للتغيير.

المحور الثالث: من خلال مناقشة الخصائص المرتبطة بمدى ملائمة الإبداع لبيئة المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة.

أنواع الإبداع:

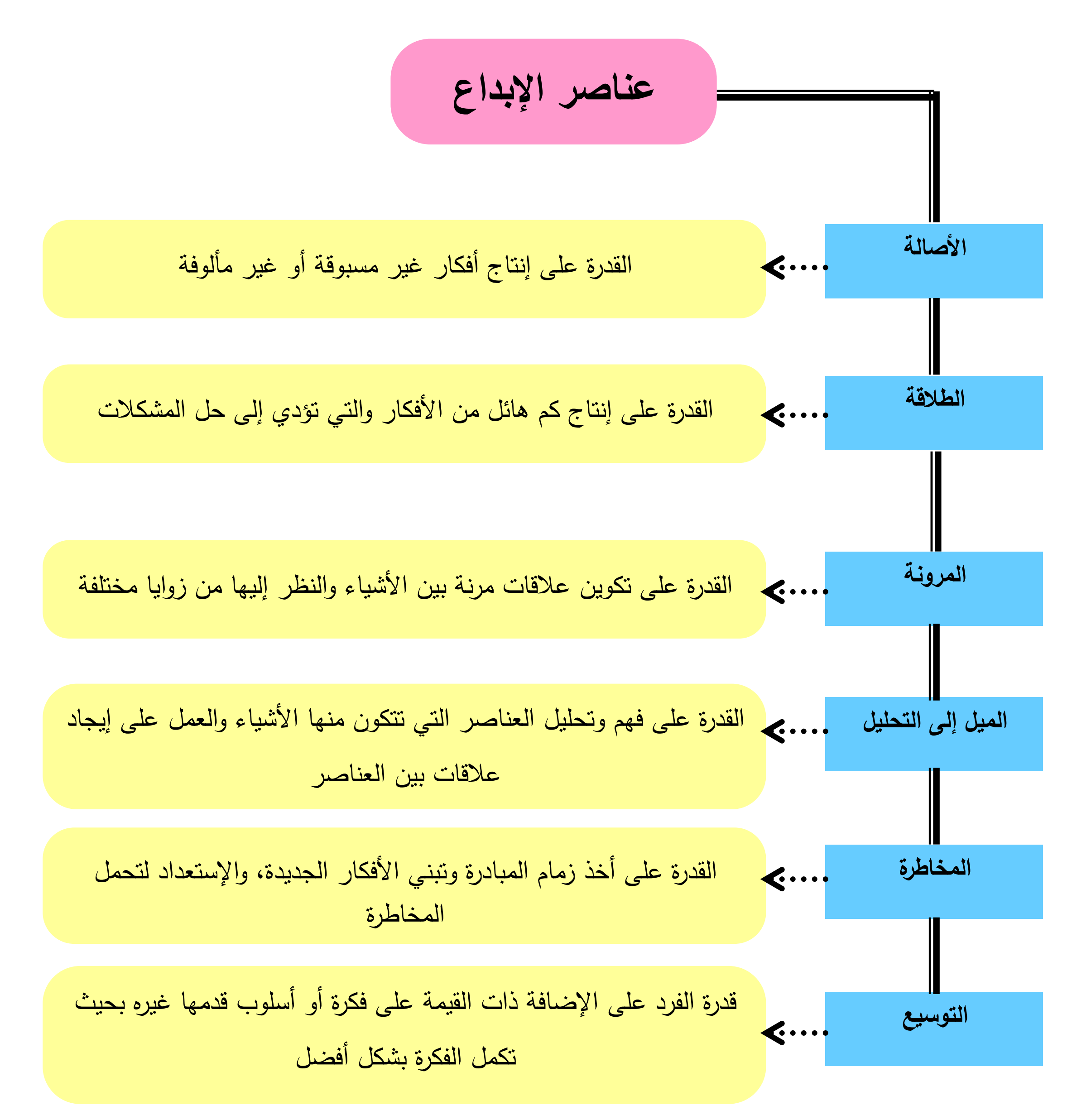
اتفقت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى نوعين رئيسيين هما:

1- الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية من إعادة تصميم العمل، والسياسات والاستراتيجيات الجديدة بالإضافة إلى نظم رقابة جديدة بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة (الجعبري، 2008).

2- الإبداع الفني التقني: ويتضمن إبتكار منتجات أو خدمات جديدة وتطوير المنتجات القديمة وإحداث تغييرات بوسائل وأدوات المنظمة (حريم،1997).

عناصر الإبداع:

رغم اختلاف الباحثين والخبراء في إعطاء تعريف جامع للإبداع، إلا أنهم متفقون جميعا على أن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من مجموعة العناصر المختلفة المكونة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع. وفي ما يلي شرح لهذه العوامل من خلال الشكل رقم (2-5).



الشكل (2-5) عناصر الإبداع

المصدر: إعداد الباحث بالرجوع إلى (الفاعوري،2005، و هواري وخليل، 2006)

دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية:

تُعد الحوكمة إحدى المتطلبات الجديدة لإقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية. وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين. وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لإقتصاد السوق والإرتقاء بإقتصاديات الدول إلى مستويات التنافسية الدولية (عادل، 2011).

تتجلى الحوكمة الجيدة للشركات من خلال عمليات التطوير والتحديث والرصد والمراقبة المستمرة لهياكل الشركة وإجراءاتها، وبما يضمن أن تكون المساءلة والشفافية والإنصاف والمسؤولية جزءاً لا يتجزأ من عملية صنع القرار. فالحوكمة الجيدة للشركات ليست مجرد تجنيبها الصدمات المالية، كما أنها لا تعني التركيز على الآثار السلبية لسوء إدارة الشركات, بل ينبغي أن تكون الفوائد الإيجابية للحوكمة الرشيدة الشاغل الرئيسي للشركة.

تؤدي الحوكمة إلى استقرار الأسواق المالية وتشجيع الاستثمارات والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في الأسواق الناشئة، كما تؤدي إلى الاستخدام الأفضل للموارد من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية وخفض مستوى الفقر.

وللحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للإقتصاد إذ تعمل على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2011):

1. التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي إنصراف المستثمرين عنها.
2. إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.
3. إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

من هنا أتت هذه الدراسة لاستقصاء أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في العاصمة الأردنية.

2-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2-3-1 تمهيد:

أطلع الباحث على عدد وافر من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد اختار منها الأقرب إلى موضوع دراسته، ليتم عرضها والاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية. وسيتم استعراض هذه الدراسات السابقة، مع مراعاة الترتيب الزمني بدأً من الأحدث إلى الأقدم، وعلى النحو الأتي:

2-3-2 الدراسات الصادرة باللغة الأجنبية:

2-3-2-1 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالحوكمة:

- **دراسة (Klapper & Love, 2002) بعنوان:**

Corporate Governance Investor Protection، and Performance in Emerging Markets

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مستوى الحوكمة المؤسسية والبيئة الرقابية في الأسواق الناشئة وذلك بإستخدام نموذج (CLSA) (Credite Lyonnais Securities Asia) لتصنيف مستوى الحوكمة المؤسسية في المؤسسات، الذي اعتمد في قياس الحوكمة على سبع قواعد تشكل الدعائم الأساسية للحاكمية المؤسسية وهي: النظام، والشفافية، والمساءلة، والوعي الإجتماعي، والمسؤولية، والإستقلالية، والعدالة، وإختبار العلاقة بين حاكمية الشركات والأداء.

تم تطبيق الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية (واشنطن) على ثلاثمائة وأربع وسبعين (374) مؤسسة من الأسواق الناشئة في أربع عشرة دولة، وكانت عينة الدراسة فقط المؤسسات المدرجة والمتوفرة لها بيانات محاسبية على الأقل من بداية عام 1998، والبالغ عددها (99)

مؤسسة. توصلت الدراسة عن طريق نموذج التصنيف (CLSA) إلى وجود تباين واسع في مستويات تطبيق الحوكمة المؤسسية عبر الدول عينة الدراسة، وأن الحوكمة المؤسسية المنخفضة تكون على الأغلب في الدول ذات الأنظمة القانونية المنخفضة. كذلك توصلت الدراسة إلى أن أفضل أداء تشغيلي، وتقييم سوقي يكون مرتبطاً مع أعلى مستوى في تطبيق الحوكمة المؤسسية. وكان من أهم التوصيات التركيز والاهتمام بمستويات تطبيق الحوكمة المؤسسية لما لها من دور في الاداء التشغيلي والتقييم السوقي.

اتفقت الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ بعض أبعاد الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث قياس المتغير التابع واختلف القطاع المبحوث.

- **دراسة (Glasgow, 2008) بعنوان:**

Corporate Governance's Time for Change Public and Private Measures

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأمريكية، وذلك من خلال مناقشة القانون الأمريكي (Sarbanes-Oxley) الذي صدر عام 2002 والمتعلق بالحوكمة المؤسسية. واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي للبيانات التي تم الحصول عليها من هذا القانون، وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها: أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات استشارية مثل مسك الدفاتر أو تصميم النظام المحاسبي أو خدمات التقييم، وغيرها من الخدمات المقدمة للشركة موضع التدقيق، وذلك من أجل تعزيز الاستقلالية، كما خلصت إلى أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات مهنية، وذلك من أجل تعزيز الموضوعية.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة المؤسسية كما اختلف القطاع المبحوث.

اهم التوصيات ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة الموئسسية فى الشركات المساهمة العامة.

- **دراسة (Bashiti & Rabadi, 2009) بعنوان:**

Assessing Corporate Governance in Jordan

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الحوكمة المؤسسية في الأردن. تكون مجتمع الدراسة من الشركات المدرجة في السوق المالي وتم توزيع (44) إستبانة على العاملين في هذه الشركات، أي ما نسبته (46%) من إجمالي عدد الشركات المدرجة في السوق المالي، ولقد تم اختيارها تحديداً على أساس حجم العمليات التي تتم بها.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن قانون السوق المالي الأردني يفرض مستويات عالية من متطلبات الحوكمة، مثل الشفافية العالية، والإفصاح الواضح عن جميع أنواع التقارير المالية، وسرعة توفير المعلومات التي قد تطلب بشفافية، وقيام الإدارات المسئولة عن الحوكمة في تلك الشركات بالتعاون في توفير التقارير الدورية بشكل كبير، بما يخدم بالتالي خططها الإستراتيجية، وتطلع المستثمرين إلى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل أكبر، كونه يخدم فاعلية اتخاذ القرارات التي تتصف بالرشد بخصوص استثماراتهم.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل كما اختلف القطاع المبحوث.

- دراسة (Al-Haddad, 2011) بعنوان:

The Effect of Corporate Governance on the Performance of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study on Amman Stock Exchange

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر الحوكمة المؤسسية في أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان. كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية من جهة والأداء ومجموعة عوامل أخرى (السيولة، حجم الشركة، حصص الأسهم، الربح) من جهة ثانية. تكون مجتمع الدراسة من 96 شركة صناعية أردنية تم إختيار 44 شركة منها بالطريقة العشوائية كعينة للدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الربح (مقاساً بأرباح كل سهم أو العوائد على الأصول) والحوكمة المؤسسية. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ومباشرة بين كل من السيولة، وحجم الشركة، وحصص الأسهم من جهة وبين الحوكمة المؤسسية من جهة أخرى. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بممارسات الحوكمة المؤسسية مع التركيز على عوامل السيولة وحصص الأسهم وحجم الشركة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل، وإختلفت مع الدراسة الحالية من حيث أبعاد الحوكمة المؤسسية والقطاع المبحوث.

- **دراسة (Htay et al, 2013) بعنوان:**

Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في ماليزيا إلى التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في جودة الإفصاح. وقد طبقت على (12) بنكاً من البنوك الماليزية. واعتمدت الدراسة في إجراءاتها على متغيرات الحاكمية المؤسسية التالية: هيكلية مجلس الإدارة، تكوين مجلس الإدارة، ملكية المديرين، ملكية المؤسسات، سندات الملكية. قام الباحثون بتطوير مؤشر للإفصاح للتحقق من البيانات المفصح عنها في التقارير السنوية وتحديد درجة الإفصاح، كما قام الباحثون أيضاً بتطوير استبانة للتعرف على أفضل إفصاح للتقارير السنوية من خلال الفصل بين هياكل مجلس الإدارة، وزيادة نسبة المديرين المستقلين وغير المستقلين وغير التنفيذيين، وزيادة حجم مجلس الإدارة، وتقليل ملكية المديرين والمؤسسات وسندات المساهمين.

توصلت الدراسة إلى أن هناك أثراً للحوكمة المؤسسية بأبعادها (هيكلية مجلس الإدارة، وتكوين مجلس الإدارة، وملكية المديرين، وملكية المؤسسات، وسندات الملكية) على جودة الإفصاح في البنوك الماليزية, وأوصت الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على جودة الإفصاح في البنوك الماليزية, كما أوصت بتشريع قوانين مناطة من قبل مجلس الإدارة في البنوك الماليزية وتطبيقها للدور الذي حققه هذا البعد وهو احد أبعاد الحوكمة المؤسسية.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة المشار إليها بإعتبار الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة المؤسسية و القطاع المبحوث، إذ اعتمدت الدراسة الحالية (الشفافية والعدالة والاستقلالية) كأبعاد للحاكمية المؤسسية علاوة على الإختلاف في المتغير التابع.

2-2-3-2 الدراسات الأجنبية المتعلقة بالميزة التنافسية:

- **دراسة (Flatt & Stanley, 2008) بعنوان:**

Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of Corporate Culture and Reputation

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة عبر معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية. أجريت الدراسة على (104) منظمات ضمن سبع صناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات عينة الدراسة، بل إن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطاً إيجابيا بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بالمحافظة على تطبيق أبعاد الميزة التنافسية لأثرها على الثقافة والسمعة المؤسسية مما يرفع نسبة أدائها المالي.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية، كما اختلف القطاع المبحوث.

- **دراسة (Chang, 2011) بعنوان:**

The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الأخلاقيات البيئية على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للإبداع الأخضر في عينة من المصانع التايوانية. وقد تم توزيع (500) استبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على الحماية البيئية، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، والبحث والتطوير. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج، بالإضافة إلى أن الإبداع الأخضر للمنتج

يتوسط بعلاقة إيجابية بين أخلاقيات بيئة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإبداع الأخضر للمنتج.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية كما اختلف القطاع المبحوث.

- **دراسة (Agha, et. Al, 2012) بعنوان:**

Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والأداء المنظمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (77) مديراً يعملون في مصانع الدهانات في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية قوية للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المنظمي، وأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المنظمي لهذه المصانع. وفيما يتعلق بالأبعاد المكونة لمتغيرات الدراسة فقد تبين أن المرونة كمتغير من متغيرات الميزة التنافسية يؤثر بشكل عال على الأداء المنظمي يتبعها في درجة التأثير بعد الاستجابة كمتغير من أبعاد الميزة التنافسية, كما أوصت الدراسة بتوجيه اهتمام المدراء نحو دراسة دور الكفاءات الجوهرية ونظم دعم القرارات، ونظم دعم الإدارة الإستراتيجية في فاعلية العمليات الداخلية لتحسين أدائها.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية كما اختلف القطاع المبحوث.

- **دراسة (Cheraghi et. Al, 2012) بعنوان:**

Gaining Competitive Advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaee port in Iran

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق في محطة الحاويات بميناء رجائي في إيران. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحثون إلى إجراء مقابلات مع (85) شخصاً من أصل (94) في ميناء رجائي بإيران، بالإضافة إلى توزيع استبانات بلغ عددها (343) استبانة وتم استعادة ما مجمله (320). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أبرزها أن إستراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية, وتوصلت الدراسة إلى ضرورة وجود برامج وسياسات واستراتيجيات محددة، تصنعها الإدارة العليا للمؤسسات الإيرانية لضمان مساهمة مواردها البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال ما يوفره نظام المعلومات المستخدم مشتقة من وجود وتوافر مقومات استراتيجيات التسويق.

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الباحث الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية كما اختلف القطاع المبحوث.

2-3-3 الدراسات الصادرة باللغة العربية:

2-3-3-1 الدراسات العربية المتعلقة بالحوكمة:

- **دراسة الجعيدي، (2007)، بعنوان: "مستوى الحاكمية وأثره على أداء الشركات".**

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج (Credit Lyonnais Securities - CLSA) لقياس مستوى الحوكمة المؤسسية في الأردن، وأيضاً العلاقة بين مستوى الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي التشغيلي والسوقي والمالي وأداء الأسهم.

استخدم الباحث الاستبانة كاداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليلها اعتماداً على إستراتيجية المسح، وقد قام الباحث بإجراء الدراسة على جميع مديري المؤسسات المساهمة العامة المدرجة في بورصة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية، في قطاعي الصناعة والخدمات تحديداً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن الحوكمة المؤسسية إحدى الخصائص الرئيسية للعمليات الإدارية الفعالة، وأن الحوكمة المؤسسية تؤثر وبقوة على أداء الشركات بشكل عام، وخصوصاً على أصولها، وأرباحها بشكل عام، وعلى ربحية الأسهم بشكل خاص.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسيسية كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث المتغير التابع والقطاع المبحوث.

- **دراسة كلبونة، (2008)، بعنوان: "دور الحوكمة المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية".**

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور تطبيق تعليمات دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالبنك المركزي في تحسين ممارسات المصارف الأردنية في مجال الحوكمة المؤسسية.

ولقد استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لتحليلها اعتماداً على إستراتيجية المسح، حيث بلغت عينة الدراسة (150) موظفا تم اختيارهم كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة، المتمثل بجميع العاملين في (15) مصرفاً أردنياً، إثنان منهما يعملان وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تؤثر تعليمات الحوكمة المؤسسية الصادرة عن البنك المركزي والخاصة بوظائف مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة والضبط والرقابة الداخلية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية.كما توصلت النتائج الى ان العلاقة مع المساهمين تعتمد على مدى التزام تلك المصارف بتعليمات الحوكمة المؤسسية، وإلتزام المصارف الأردنية. بتطبيق تعليمات الحوكمة المؤسسية، يؤثر بشكل رئيس على أدائها، وبالتالي على الإقتصاد الوطني.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسة كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث المتغير التابع والقطاع المبحوث.

- **دراسة علي، (2009)، بعنوان: "تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الإفصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في شركات القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية".**

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر معايير الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للشركات المختلطة في الجمهورية اليمنية، استناداً إلى مقارنة العرض والإفصاح في قوائمها المالية بمتطلبات المعايير الدولية ومبادئ حوكمة الشركات، ودراسة فاعلية تطبيق مبدأ الإفصاح كأحد أهم مبادئ الحوكمة على القطاع الاقتصادي المختلط في مكان تطبيق الدراسة، وفق معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة المؤسسية.

تكون مجتمع الدراسة من ستة شركات، وشملت عينة الدراسة جميع المديرين العاملين في تلك المؤسسات حيث تم توزيع إستبانة تضمنت (122) بنداً من البنود المستقاة من المعايير المحاسبية الدولية.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: لا تقوم الشركات بالإفصاح عن كافة المعلومات التي تهم الأطراف المستفيدة، بما يعزز الحوكمة المؤسسية فيها، كما أنها لا تقوم أيضاً بإعداد المعلومات وفق معايير محاسبية عالية الجودة، وليس هناك مراجعة خارجية للقوائم المالية، ولا يمكن للمساهمين والأطراف الأخرى ذوي العلاقة المسائلة أو المحاسبة لأي معلومات ترد في التقارير.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسة كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة والقطاع المبحوث.

- **دراسة عادل، (2011)، بعنوان: "نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية".**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية، مع تقديم إطار مقترح لقياس هذا الدور، وذلك من وجهة نظر مدققي الحسابات العاملين في مكاتب التدقيق المرخصة العاملة في الأردن. بلغت عينة الدراسة (261) مدققاً يعملون في المكاتب المشمولة بالدراسة. وتوصل الباحث إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير لإستقلال مدققي الحسابات على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات.كما بينت النتائج أهمية تغليب مدققي الحسابات لمصلحة الشركة على مصالحهم الفردية، ووجود تأثير لا لتزام مدققي الحسابات بمعايير التدقيق على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات . وبينت النتائج أهمية اتفاق عمل مدقق الحسابات مع معايير المحاسبة الدولية. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لإلتزام مدقق الحسابات بقواعد السلوك الأخلاقي للمهنة على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات، إذ بينت النتائج أهمية الأمانة والنزاهة التي يجب أن يتميز بها مدقق الحسابات وإنحيازه لمصلحته الشخصية، وسلوكه في تحديد أتعابه لأساليب تؤثر على استقلاله.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة واختلف القطاع المبحوث، وكذلك المتغير التابع.

- **دراسة القطاونة، (2011)، بعنوان: "مدى توافر أبعاد خصائص الحوكمة المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في الأردن" .**

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى توافر خصائص الحوكمة، وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية العاملة في الأردن، إذ تكون مجتمع الدراسة من (13) بنكاً تجارياً كما بلغت عينة الدراسة (304) مبحوثين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن تصورات المبحوثين لأبعاد وخصائص الحوكمة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن تصوراتهم لأبعاد دافعية العمل،

جاءت أيضاً بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود أثر لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى المبحوثين في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسة كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة والقطاع المبحوث، والمتغير التابع.

- **دراسة العبدلي، (2012)، بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية"** .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق دعائم الحوكمة المؤسسية في جودة عملية التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، أما أفراد عينة الدراسة فتكونت من (114) مستجيباً من المديرين الماليين ورؤساء أقسام المحاسبة ومديري التدقيق الداخلي والعاملين في أقسام المحاسبة والتدقيق الداخلي في هذه الشركات، وخلصت نتائج الدراسة إلى: وجود تأثير لتطبيق دعائم الحوكمة المؤسسية (الإفصاح والشفافية، والمساءلة، والمسؤولية، والعدالة، والإستقلالية، والقوانين والأنظمة) في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وأن الحوكمة تمثل التقاء الممارسات والإجراءات السليمة، حيث تعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة وتهدف من خلال عملها إلى ضمان عدم حصول التعارض بين الأهداف الإستراتيجية للشركة وأسلوب عمل الإدارة في تحقيق تلك الأهداف، ويكون ذلك من خلال تحفيز الإدارة بشكل إيجابي للعمل بموجب الأخلاقيات المقبولة في بيئة الأعمال وتقويم ورقابة أداء هذه الإدارة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسة وبعض أبعادها (الشفافية، العدالة، المسؤولية) كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث المتغير التابع وكذلك القطاع المبحوث.

- **دراسة أبو الحاج، (2013) بعنوان: "أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان".**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وجود علاقة بين أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات الصناعية الاردنية والقدرة التنافسية.

بلغ مجتمع الدراسة (68) شركة صناعية أردنية، وتم إختيار عينة الدراسة من (21) شركة مدرجة في بورصة عمان للأوراق المالية في القطاع الصناعي تحديداً بالفترة ما بين 2009-2011.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن هناك تطبيقاً لمبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ولكن هناك حاجة لتشديد الالتزام بها بشكل أكبر، ومتابعة المستجدات في اللوائح المتعلقة بهذا الخصوص، وأن هناك ضعفاً في دور مجالس الإدارة في وضع الخطط الإستراتيجية الداعمة لتطبيق مبادئ الحوكمة، مما يؤثر على ثقة المستثمرين بالشركات. وبالتالي فإن القصور ليس في عدد اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة، وإنما في نوعية تلك الإجتماعات ومخرجاتها، الأمر الذي يؤثر في النهاية على القدرة التنافسية. كما توصلت الدراسة لوجود دور كبير لأصحاب المصالح في ممارسة أساليب وقواعد الحوكمة المؤسسية، وضرورة الحاجة إلى إيجاد طرق جديدة ومختلفة لتوفير مستوى أعلى من المعلومات والإفصاح عنها للمساهمين والمستثمرين.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الحوكمة المؤسسة كمتغير مستقل وإختلفت معها من حيث أبعاد الحوكمة ومن حيث القطاع المبحوث.

2-3-3-2 الدراسات العربية المتعلقة بالميزة التنافسية:

- **دراسة إسماعيل، (2009)، بعنوان: "العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية"**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى (الجمهورية العراقية). وبلغت عينة الدراسة (52) فردا، وقد توصلت الباحثة من خلال تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها إلى عدد من النتائج كان من أهمها: ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني مجتمعة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركات، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين إبداع المنتج وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين إبداع العملية الإنتاجية وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة، وعدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بصورة منفردة لإبداع العملية الإنتاجية في بعد المرونة.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث بعض ابعاد الميزة التنافسية و القطاع المبحوث.

- **دراسة المطيري، (2012) بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة التنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية"**

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية في دولة الكويت, تكونت من (102) موظف بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية على تحقيق الميزة التنافسية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية

الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتنفيذ الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز، الاستجابة) في البنوك التجارية الكويتية.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية واختلاف القطاع المبحوث.

- **دراسة العازمي، (2012) بعنوان: "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية".**

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، حيث بلغت عينة الدراسة (280) شخصاً من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الماليين في الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، تم اختيارهم كعينة عشوائية من مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (360) شخصاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود تأثير لدليل حوكمة الشركات وحفظ حقوق المساهمين والمعاملة بمساواة بينهم والإفصاح والشفافية على القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، ووجود تأثير أيضاً لحوكمة جميع أصحاب المصالح على القدرة التنافسية، من خلال الحرص على حفظ حقوقهم وتعويضهم عن أي انتهاكات قد تحدث فيها، وإلتزام الشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية في بنود دليل حوكمة وموائمة بنود هذا الدليل لأحكام قانون الشركات الكويتي.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية واختلاف،القطاع المبحوث.

- **دراسة عجعج، (2014)، بعنوان: "أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج-الأردن)"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج-الأردن). وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي المجموعة باختلاف المناصب التي يشغلونها وباختلاف موقع الخدمة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، خلال عام 2014، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة وصممت الاستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة حيث تم تحليل (250) استبانة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود أثر للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الاردنية، كما أظهرت النتائج أن الثقافة الإبداعية هي البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية، بينما كان تفويض السلطة البعد الأقل تأثيراً.

اتفقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية بأخذ الميزة التنافسية كمتغير تابع وإختلفت معها من حيث أبعاد الميزة التنافسية.

2-3-4 ملخص الدراسات السابقة:

وفيما يلي الجدول (2-2) الذي يبين ملخص الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة:

جدول (2-2) ملخص الدراسات السابقة

NO	عنوان الدراسة	الباحث	السنة ومكان تطبيقها	هدف الدراسة	أهم النتائج
1	Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence form Listed Banks in Malaysia	Htay et al	ماليزيا 2013	التعرف على أثر الحوكمة المؤسسية في جودة الإفصاح	هناك أثر للحوكمة المؤسسية على جودة الإفصاح في البنوك الماليزية
2	The Effect of Corporate Governance on the performance of Jordanian Industrial ompanies: An Empirical Study on Amman Stock Exchange	Al-Haddad	الأردن 2011	استقصاء أثر الحوكمة المؤسسية في أداء الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان	وجود علاقة ارتباط موجبة ومباشرة بين كل السيولة، وحجم الشركة، وحصص الأسهم من جهة وبين الحوكمة المؤسسية من جهة أخرى، وجود علاقة ارتباط موجبة بين الحوكمة المؤسسية وأداء الشركة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركات الصناعية الأردنية بممارسات الحوكمة المؤسسية مع التركيز على عوامل السيولة وحصص الأسهم وحجم الشركة
3	Assessing corporate governance in Jordan	Bashiti & Rabadi	الأردن 2009	تقييم الحوكمة المؤسسية في الأردن	فرض قوانين السوق المالي الأردني مستويات عالية من متطلبات الحوكمة
4	Supervisory Directors and Ethical Dilemmas: Exit or Voice	Hooghiemstra & Van	هولندا 2009	التعرف إلى بعض التحديات والمشاكل التي تتعلق بالقضايا الأخلاقية التي تواجه الموظفين العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية	انتهاج الإدارات لمبدأ الحوكمة القائم على مشاركة المدراء العاملين في المستويات الإدارية الإشرافية في صنع القرارات
5	Corporate Governance's Time for Change Public and private measures	Glasgow	أمريكا 2008	بيان أهمية تطبيق الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأمريكية	أن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات استشارية مثل مسك الدفاتر أو تصميم النظام المحاسبي أو خدمات التقييم، وغيرها من الخدمات المقدمة للشركة موضع التدقيق، وذلك من أجل تعزيز الاستقلالية، وأن القانون يتضمن مواد يمنع من خلالها تقديم أية خدمات مهنية، وذلك من أجل تعزيز الموضوعية.
6	Corporate Governance Investor Protection، and Performance in Emerging Markets	Klapper & Love	الولايات المتحدة، واشنطن 2002	العلاقة بين مستوى الحوكمة المؤسسية والبيئة الرقابية في الأسواق الناشئة	وجود تباين واسع في مستويات تطبيق الحوكمة المؤسسية عبر الدول عينة الدراسة، وأن الحوكمة المؤسسية المنخفضة تكون على الأغلب في الدول ذات الأنظمة القانونية المنخفضة، كذلك توصلت الدراسة إلى أن أفضل أداء تشغيلي، وتقييم سوقي يكون مرتبطاً مع أعلى مستوى في

NO	عنوان الدراسة	الباحث	السنة ومكان تطبيقها	هدف الدراسة	أهم النتائج
					تطبيق الحوكمة المؤسسية
7	Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance	Agha, et., al	الإمارات العربية المتحدة 2012	بيان أثر الكفاءات الجوهرية على الميزة التنافسية والأداء المنظمي	وجود علاقة تأثير إيجابية قوية للكفاءات على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المنظمي، وأن الميزة التنافسية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المنظمي
8	Gaining competitive advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A case Study on Shahid Rajaee port in Iran	Cheraghi, et,al	إيران 2012	التعرف على العوامل المؤثرة في تحقيق والحصول على ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات التسويق	أن إستراتيجية الميناء وسياسته والإمدادات بداخله والظروف المحيطة به تؤثر في تحقيق ميزة تنافسية
9	The Influence of corporate Environmental Ethics on competitive advantage: The Mediation Role of Green Innovation	Chang	تايوان 2011	بيان أثر الأخلاقيات البيئة على الميزة التنافسية	أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل إيجابي على الإبداع الأخضر للمنتج
10	Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of corporate culture and Reputation	Flatt & Stanley	الولايات المتحدة الأمريكية 2008	توضيح كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال الأصول غير الملموسة من خلال معرفة التأثير المباشر وغير المباشر لكل من الثقافة والسمعة المؤسسية	الثقافة المؤسسية ليست العامل الوحيد الذي يعزز الأداء المالي للمنظمات عينة الدراسة، بل أن الثقافة المؤسسية ترتبط ارتباطاً إيجابيا بالسمعة المؤسسية بالإضافة إلى أن السمعة المؤسسية تلعب دور الوسيط بين الثقافة والأداء المالي في المنظمات عينة الدراسة
11	أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية	أبو الحاج	الأردن 2013	التعريف بمبادئ الحوكمة المؤسسية والقدرة التنافسية، وعلاقتهم في بعضهم	أن هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان
12	أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية	العبدلي	الكويت 2012	أثر تطبيق دعائم الحوكمة المؤسسية في جودة عملية التدقيق الداخلي	وجود تأثير لتطبيق دعائم الحوكمة المؤسسية في جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وأن الحوكمة تمثل التقاء الممارسات والإجراءات السليمة، وتعمل هذه الإجراءات والممارسات بموجب معايير وقواعد تحكمها بصورة ملزمة
13	نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية	عادل	الأردن 2011	قياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية	وجود تأثير لإستقلال مدققي الحسابات على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات، ووجود تأثير للالتزام مدقق الحسابات بقواعد السلوك الأخلاقي للمهنة على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية من وجهة نظر مدققي الحسابات
14	مدى توافر أبعاد خصائص الحكمية المؤسسية، وأثرها في دافعية العمل في البنوك التجارية العاملة في	القطاونة	الأردن 2011	التعرف إلى مدى توافر خصائص الحوكمة، وأثرها في دافعية العمل لدى العاملين في البنوك التجارية	وجود أثر لأبعاد الحاكمية في دافعية العمل لدى المبحوثين في البنوك التجارية العاملة في الأردن

NO	عنوان الدراسة	الباحث	السنة ومكان تطبيقها	هدف الدراسة	أهم النتائج
	الأردن			العاملة في الأردن	
15	تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الإفصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في شركات القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية	علي	اليمن 2009	التعرف إلى أثر في معايير الإفصاح المحاسبي في القوائم المالية للشركات المختلطة في الجمهورية اليمنية	لا تقوم الشركات بالإفصاح عن كافة المعلومات التي تهم الأطراف المستفيدة، بما يعزز الحوكمة المؤسسية فيها، وكما أنها لا تقوم أيضاً بإعداد المعلومات وفق معايير محاسبية عالية الجودة
16	دور الحوكمة المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية	كلبونة	الأردن 2008	التعرف إلى دور تطبيق تعليمات دليل الحوكمة المؤسسية الخاص بالبنك المركزي في تحسين ممارسات المصارف الأردنية في مجال الحوكمة المؤسسية	تؤثر تعليمات الحوكمة المؤسسية الصادرة عن البنك المركزي والخاصة بوظائف مجلس الإدارة ولجان مجلس الإدارة والضبط والرقابة الداخلية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية
17	مستوى الحوكمة وأثره في أداء الشركات	الجعبري	الأردن 2007	دراسة العلاقة بين مستوى الحوكمة المؤسسية والأداء المؤسسي التشغيلي والسوقي والمالي وأداء الأسهم	أن الحوكمة المؤسسية إحدى الخصائص الرئيسية للعمليات الإدارية الفعالة، أن الحوكمة المؤسسية تؤثر وبقوة على أداء الشركات بشكل عام، وخصوصاً على أصولها، وأرباحها بشكل عام، ربحية الأسهم بشكل خاص
18	أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية– دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج–الأردن)	عجعج	الأردن 2014	التعرف على أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج– الأردن)	وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الاردنية، كما أظهرت النتائج أن الثقافة الإبداعية هي البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية.
19	أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية	المطيري	الكويت 2012	بيان التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية في دولة الكويت	وجود أثر ذي دلالة إحصائية للنية بالإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للبنية التحتية للإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية
20	دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية	العازمي	الكويت 2012	التعرف إلى أثر حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية	وجود تأثير لدليل حوكمة الشركات وحفظ حقوق المساهمين والمعاملة بمساواة بينهم والإفصاح والشفافية على القدرة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية
21	العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية	إسماعيل	2009	تحديد العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية	وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين أنواع الإبداع التقني مجتمعة وأبعاد الميزة التنافسية مجتمعة في الشركات

2-3-5 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسات السابقة بعد تناولها والإطلاع عليها الباحث في العديد من المجالات وذلك على النحو التالي:

1. استفاد الباحث من تجارب السابقين، وخاصة في تناولهم المشكلة في قطاع يختلف عن القطاع المبحوث في الدراسة الحالية، الأمر الذي يمكن من المقارنة فيما بينها.
2. استفاد الباحث من خبرات الباحثين في طرق تناولهم للمشكلات والمصادر التي اشتقوا منها المعلومات وطريقة العرض والتحليل لها، مما ساعدة على إعداد الإطار النظري.
3. ساعدت الدراسات السابقة الباحث على الاستفادة في إعداد الاستبانة والتي تمثل أداة الدراسة.
4. استطاع الباحث بناء منهجية الدراسة من خلال التعرف على منهجيات الدراسات السابقة وتسلسل فقراتها.
5. تمكن الباحث من خلال الدراسات السابقة من تحديد الوسائل الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية لاختبار فرضيات الدراسة وأنموذجها الافتراضي.
6. أكدت الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة والميزة التنافسية موضوع الدراسة، مما دعم الإطار النظري للدراسة الحالية.

2-3-6 ما يميز الدراسة الحالية:

إن الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال دراسة أبعاد المتغير المستقل الحوكمة وهي: 1) الشفافية، 2)، العدالة 3)، الاستقلالية، ودراسة أبعاد المتغير التابع الميزة التنافسية وهي: 1) التكلفة، 2) الجودة، 3) الإبداع.

وعند استعراض الدراسات السابقة وجد الباحث، أن اغلب الدراسات انحصرت في قياس متغيرات الحوكمة بأبعادها المالية (وجود أساس فعال، الحفاظ على حقوق حملة الأسهم والتعامل معهم بشكل عادل، التزام أعضاء مجلس الإدارة بالسلوكيات وأخلاق المهنة، حقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، صلاحيات مجلس الإدارة)، في حين أن الدراسة الحالية درست من خلال أبعاد الحوكمة الشفافية والعدالة والاستقلالية. كما ركزت معظم الدراسات السابقة على أبعاد مادية لتحقيق القدرة التنافسية في الشركات، إذ أنها اهتمت بالخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن، وتلبية حاجة السوق لتحقيق القدرة التنافسية مثل: تخفيض كلفة الإنتاج، وجودة المنتج، وإيصال المنتجات إلى السوق بالوقت المناسب وغيرها من الأبعاد. إلا أن الباحث يرى أن هناك أبعاداً اخرى لتحقيق القدرة التنافسية، وقد أختار أن يقوم بدراسة الأبعاد التالية (التكلفة، الجودة، الإبداع) استنادا إلى أنموذج الدراسة، كما اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية. ومن الجدول (2-3) يمكن توضيح ومقارنة مميزات الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

جدول (2-3) المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
الهدف	هدفت اغلب الدراسات إلى تحليل اثر الحوكمة المؤسسية على جودة الأرباح، والأداء المؤسسي والقدرة والميزة التنافسية	هدفت إلى التعرف إلى مستوى تطبيق الحوكمة والى مدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
بيئة الدراسة	أجريت أغلبها في دول مثل أمريكا، هولندا، ماليزيا، تايون، الأردن، أبو ظبي، الكويت ، اليمن، إيران	تم إجراؤها في البيئة الأردنية
المجال	أختص أغلبها في بقياس حقوق أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، صلاحيات مجلس الإدارة، وجود أساس فعال،التعامل بشكل عادل، الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، السلوكيات وأخلاق المهنة.	ركزت الدراسة على بعد الشفافية، والعدالة، الاستقلالية، والتكلفة، والجودة، والإبداع.
المجتمع والعينة	تنوعت المجتمعات من دراسة إلى أخرى فبعض الدراسات كان المجتمع قطاع المؤسسات المساهمة العامة أو الشركات الصناعية	يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الجهات الإدارية والإشرافية في المستشفيات الخاصة الأردنية في مدينة عمان
المتغيرات الخاضعة للدراسة	أغلب الدراسات أخضعت الحوكمة كمتغير مستقل وبأبعاد مختلفة للمتغير التابع حيث اهتمت بالخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن وتلبية حاجة السوق لتحقيق القدرة التنافسية كتحقيق الكلفة وجودة المنتج وإيصال المنتجات وغيرها من الأبعاد.	تركزت على الشفافية، والعدالة، والاستقلالية، كأبعاد مستقلة تقيس الحوكمة، والتكلفة، والجودة، والإبداع، كأبعاد للميزة التنافسية.
أسلوب التحليل	اعتمدت اغلب الدراسات على التحليل الوصفي للبيانات وبعضها تحليل مالي بالاعتماد على بيانات مفصح عنها، وبعض منها كان دراسة ميدانية.	اعتمدت على بيانات أولية تم جمعها من عينة الدراسة التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة للوصول إلى دراسة تطبيقية حيث كانت دراسة وصفية تحليلية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج البحث المستخدم
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
- متغيرات الدراسة
- التصميم الإحصائي المستخدم في الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والطرق والإجراءات

3-1 تمهيد:

تهدف الدراسة إلى التعرف على **اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان**. ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، المعالجة الإحصائية وأسلوب معالجتها, مصادر جمع البيانات, صدق وثبات أداة الدراسة.

3-2 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراض الدراسة، وقد تم إتباع المنهج الوصفي من أجل وصف واقع ممارسة الحوكمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان، وكذلك من أجل وصف واقع الميزة التنافسية في تلك المستشفيات. هذه الدراسة ايضاً دراسة ميدانية تحليلية تهدف إلى التعرف على أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان من خلال تحليل البيانات التي جمعها.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من سبع (7) مستشفيات خاصة في مدينة عمان من أصل (40) مستشفى، وهي (المستشفى التخصصى، مستشفى الاستقلال، مستشفى ابن الهيثم، مستشفى فرح للتوليد، مستشفى الأمل للتوليد، مستشفى هبة للتوليد، ومستشفى الجزيرة) حيث تم اختيار هذة المستشفيات لانها تقع ضمن اقليم واحد, أما وحدة التحليل والمعاينة فقد شملت فئة (مدير عام، نائب

مدير عام، رؤساء الأقسام، موظف إداري) وقد بلغ عدد افراد المجتمع للمعاينة (240) موظفا, حيث تم توزيع (150) استبانة، واسترداد (125) استبانة أي ما نسبته (83.3%) من أصل الموزع. وعند تدقيق الاستبيانات تم استبعاد (4) استبانات وذلك لعدم اكتمال تعبئتها بشكل صحيح. وبالتالي يصبح عدد الاستبيانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي (121) أي ما نسبته (80.6%) من أصل الموزع والجدول رقم (3-1) يوضح عدد ونسبة الاستبيانات المستردة والصالح لغات التحليل،علما بأن عينة الدراسة كانت عينة عشوائية

جدول رقم (3-1)

الاستبيانات الموزعة والمستردة منها والصالح لغايات التحليل الإحصائي

المستشفى	الموزع	الاستبانات المستردة		الصالح لغايات التحليل	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
التخصصي	30	28	18.67	27	18
الاستقلال	30	25	16.67	25	16.67
ابن الهيثم	30	26	17.33	25	16.67
فرح للتوليد	15	13	8.67	13	8.67
الأمل	15	11	7.33	10	6.67
هبة للتوليد	15	12	8	12	8
الجزيرة	15	10	6.67	9	6
المجموع	**150**	**125**	**%83.3**	**121**	**%80.6**

3-4 المعالجة الإحصائية:

لقد تم ترميز البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي ومعالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. كما استخدم الباحث مستوى الدلالة 5% في اختبار فرضياته. ولتوظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام الأساليب

الإحصائية الوصفية، وكذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي. والجدول رقم (3-2) يوضح عملية الترميز بالتفصيل.

جدول رقم (3-2)

ترميز أداة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الترميز	عدد الفقرات
المتغير المستقل: الحوكمة		
الشفافية	q1-q5	5
العدالة	q6-q10	5
الاستقلالية	q11-q15	5
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**q1-q15**	**15**
المتغير التابع: الميزة التنافسية		
التكلفة	q16-q20	5
الجودة	q21-q25	5
الإبداع	q26-q32	7
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	q16-q32	**17**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**q1-q32**	**32**



الشكل رقم (3-1) مراحل المعالجة الإحصائية

المصدر: إعداد الباحث

5-3 أسلوب المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات:

اعتمدت الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتفق وطبيعة الدراسة وهي كما يلي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي** (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف إجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف تحليل إجابات عينة الدراسة، وتحديد درجة الاتفاق النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة واتجاه محاور وأبعاد الدراسة.
2. **معامل ثبات أداة الدراسة** (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.
3. **اختبار VIF** وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة النموذج.
4. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد** (Multiple Linear Regression) وذلك لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.
5. **اختبار تحليل التباين الأحادي** (One - Way ANOVA) والمستخدم في الفرضية الرئيسية الثانية.

6-3 مصادر جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على أسلوبين من مصادر جمع البيانات:

1-6-3 المصادر الثانوية: وذلك بالاعتماد على الكتب والمؤلفات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، والوثائق، والاطاريح الجامعية، والمصادر الالكترونية، وقواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

3-6-2 المصـادر الأوليـة: تتمثل فـي أداة الدراسـة (استبانة) تـم تطويرها استناداً علـى دراسـات تتناسـب مـع الدراسـة الحاليـة (العبـدلي,2012 والعـازمي, 2012 والمطـري, 2012 و Barny &claek, 2007)، انظر الملحق رقم (1) حيث تكونت الاستبانة من:

- **الجـزء الأول:** المعلومـات الشخصـية والوظيفيـة (الجـنس، العمـر، المؤهل العلمـي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)
- **القسم الثاني:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل (الحوكمة) والأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع (الميزة التنافسية). وقد تم قياس المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول (3-3)

الجدول (3-3)

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في أداة الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

وتـم توزيـع المتوسـطات الحسـابية لإسـتجابات أفـراد عينـة الدراسـة علـى أسـئلة الاسـتبيان باعتماد المعايير التالية:

- **درجـة الموافقـة المرتفعـة:** وتشمل الفقرات التـي حصـلت علـى متوسطات حسـابية أكبـر مـن (3.66).
- **درجـة الموافقة المتوسطة:** وتشمل مجموعـة الفقرات التـي تراوحـت متوسطاتها الحسابية بـين (3.66 - 2.34).
- **درجـة الموافقة المتدنيـة:** وتشمل مجموعة الفقرات التي حصـلت علـى متوسطات حسابية أقل من (2.34).

***طول الفئة=** $\frac{\text{الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$ $\frac{(1-5)}{3} = 1.33$

طول الفئة + اقل وزن = 1.33+1 =2.33 فتصبح درجة الاتفاق الأولى (1−2.33) وبمستوى متدن

وللانتقال للفئة الثانية 2.33 + 1.33 = 3.66 فتصبح درجة الاتفاق الثانية (2.34−3.66) وبمستوى متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة 3.66 + 1.33 =5 فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (3.67−5) وبمستوى مرتفع

(Sekaran، 2010)

ويبين الجدول (3−4) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق المتدنية والمتوسطة والمرتفعة.

الجدول (3−4)

معالجة مقياس ليكرت

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
2.33−1	متدنية
3.66−2.34	متوسطة
5 −3.67	مرتفعة

3-7 اختبار التوزيع الطبيعي:

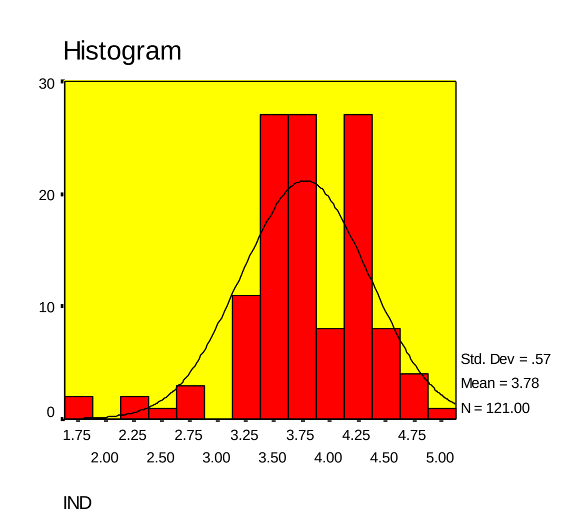
تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها وذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم إجراء اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً. والجدول رقم (3-5) يشير إلى نتائج الاختبار.

الجدول رقم (3-5)

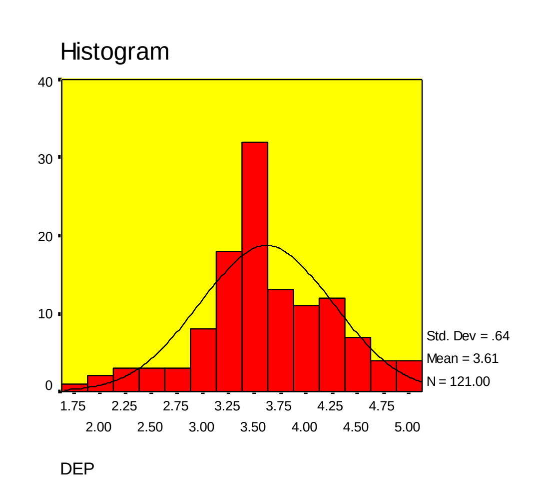
اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S	Sig
الحوكمة	**3.7752**	**0.56909**	**1.232**	**0.096**
الشفافية	3.9223	0.63894	1.214	0.105
العدالة	3.6380	0.79260	1.111	0.169
الاستقلالية	3.7653	0.58747	1.241	0.092
الميزة التنافسية	**3.6130**	**0.64347**	**1.233**	**0.096**
التكلفة	3.6860	0.78010	1.109	0.171
الجودة	3.5140	0.75092	1.172	1.322
الإبداع	3.6316	0.68282	0.079	0.065

تشير بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (3-5) والشكل (3-2) و(3-3) إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة Sig لجميع الأبعاد قيماً أكبر من 5% وقيم اختبار K-S لجميع الأبعاد أقل من (5) كما وتفسره نظرية (Central Limit Theorem) والتي تبين انه إذا اخترنا جميع العينات الممكنة من مجتمع ما، وحسبنا الوسط الحسابي لكل عينة، فإننا سنجد توزيع جميع الأوساط الحسابية لهذه العينات قريب من التوزيع الطبيعي .



الشكل رقم (3-2) التوزيع الطبيعي للحوكمة





الشكل رقم (3-3) التوزيع الطبيعي للميزة التنافسية

3-8 صدق وثبات أداة الدراسة:

3-8-1 الصدق الظاهري: تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص وذلك للتأكد من وضوح وفهم الفقرات الواردة فيها، وتم إجراء التعديلات المطلوبة فيها بعد ذلك، مما أدى إلى زيادة القوة والوضوح في تصميم وصياغة فقرات أداة الدراسة (الملحق رقم (2) قائمة محكمي أداة الدراسة).

3-8-2 ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان، والاستقرار في النتائج عبر الزمن، فالاختبار الثابت يعطي النتائج نفسها إذا طبق على المجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى (النجار، الزعبي،2013: 363) ولقد تم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة من خلال احتساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي، حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60) وكلمّا اقتربت القيمة من (1) واحد أي (100%) (Sekaran, 2010). وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (3-6) نجد أن نتيجة كرونباخ ألفا للعينة النهائية كانت (94%).

لذا يمكن وصف أداة هذه الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (3-6)

ثبات أداة الدراسة للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل: الحوكمة		
الشفافية	5	%80.57
العدالة	5	%83.26
الاستقلالية	5	%76.05
المؤشر الكلي لفقرات المتغير المستقل	**15فقرة**	**%89.13**
المتغير التابع: الميزة التنافسية		
التكلفة	5	%85.58
الجودة	5	%76.71
الإبداع	7	%81.96
المؤشر الكلي لفقرات المتغير التابع	**17فقرة**	**%91.12**
المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة	**32فقرة**	**%94.00**

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

- وصف خصائص عينة الدراسة
- التحليل الوصفى لابعاد الدراسة
- اختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة:

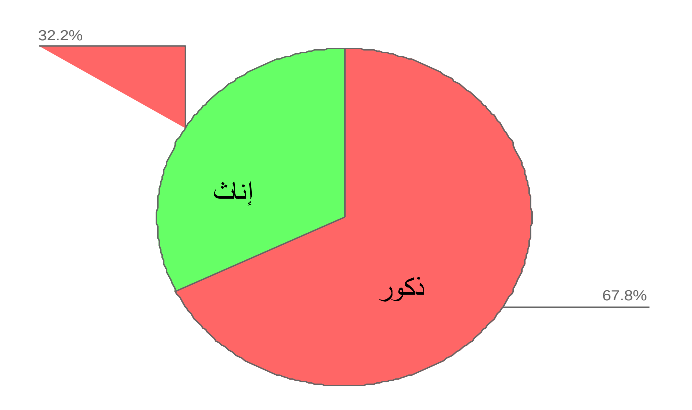
هدف هذا الجزء من الدراسة إلى بيان الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة في المستشفيات موضوع الدراسة. والجداول التالية توضح إجابات العينة حول الخصائص الشخصية والوظيفية.

4-1-1 النوع الاجتماعي (الجنس):

جدول رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة
ذكر	82	%67.8
أنثى	39	%32.2
المجموع	**121**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (4-1) أن 67.8% من العينة ذكور، بينما 32.2% منها إناث وهذا مؤشر على اهتمام المستشفيات الخاصة في مدينة عمان باستقطاب وتوظيف الذكور أكثر من الإناث وهذا يعلل بالاجازات الممنوحة للإناث مثل (إجازة الأمومة, ساعات الرضاعة) الأمر الذي يدفع المستشفيات الخاصة لتوظيف الذكور أكثر من الإناث. أيضاً هناك سبب آخر وهو ساعات العمل الطويلة وطبيعة العمل الميداني في بعض الأحيان يشكل عبئاً على الإناث أكثر من الذكور.



الشكل رقم (4-1) توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

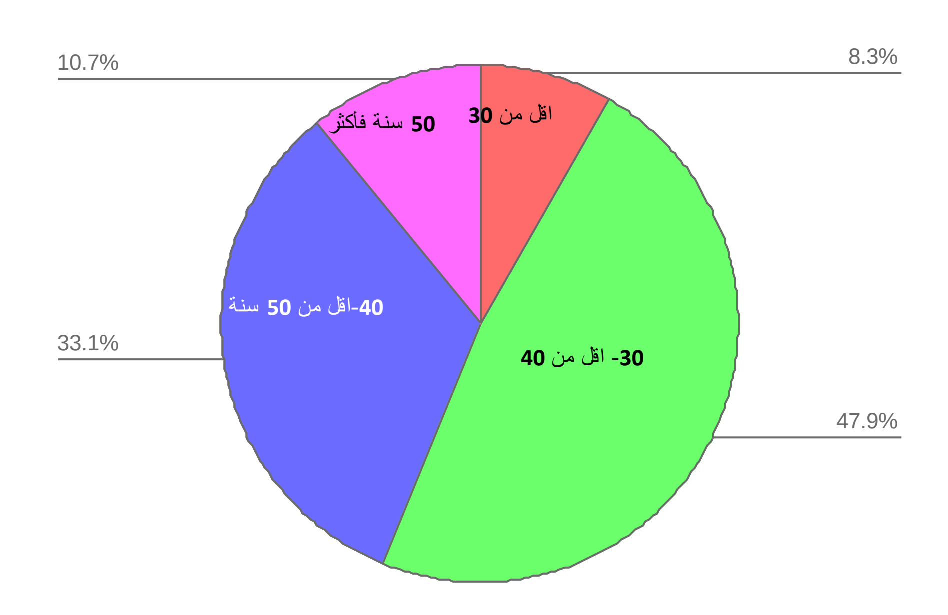
4-1-2 العمر:

جدول رقم (4-2)

توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	10	%8.3
30 – اقل من 40 سنة	58	%47.9
40- اقل من 50 سنة	40	%33.1
50 سنة فأكثر	13	%10.7
المجموع	**121**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (4-2) أن 47.9% من العينة تتراوح أعمارهم بين 30- اقل من 40 سنة, تليها 33.1% من العينة تتراوح أعمارهم بين 40- اقل من 50 سنة, تليها 10.7% من العينة تزيد أعمارهم عن 50 سنة، بينما 8.3% تقل أعمارهم عن 30 سنة. وهذا مؤشر على اهتمام قطاع المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بتعيين وتوظيف الفئات الشابة والفتية والتي تتميز بالقوة الدافعة للقدرة على البذل والعطاء.



الشكل رقم (4-2) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

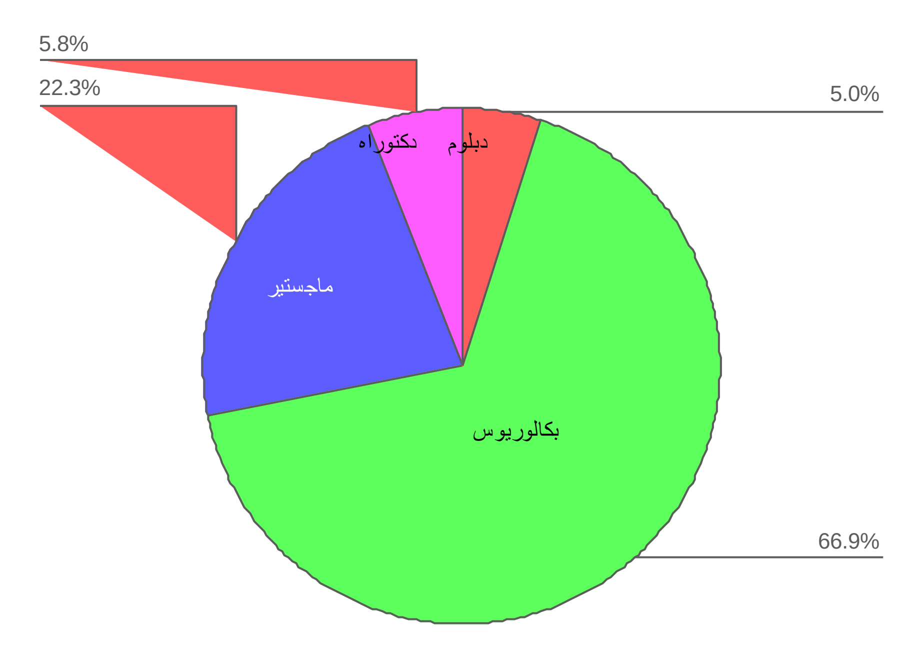
4-1-3 المؤهل العلمي:

جدول رقم (4-3)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
دبلوم كلية مجتمع	6	%5
بكالوريوس	81	%66.9
ماجستير	27	%22.3
دكتوراه	7	%5.8
المجموع	**121**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (4-3) ان 66.9% من العاملين فى المستشفيات الخاصة ذو مؤهلات علمية بدرجة البكالوريوس, تليها 22.3% ماجستير، بينما 5.8% منها دكتوراه، تليها 5% دبلوم كلية مجتمع. وهذا مؤشر على أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم مؤهلات متخصصة وتأهيلاً أكاديمياً جامعياً وبالتالي امتلاك المهارة والقدرة العالية على فهم طبيعة عملهم والدور الذى يؤدونة.



الشكل رقم (4-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

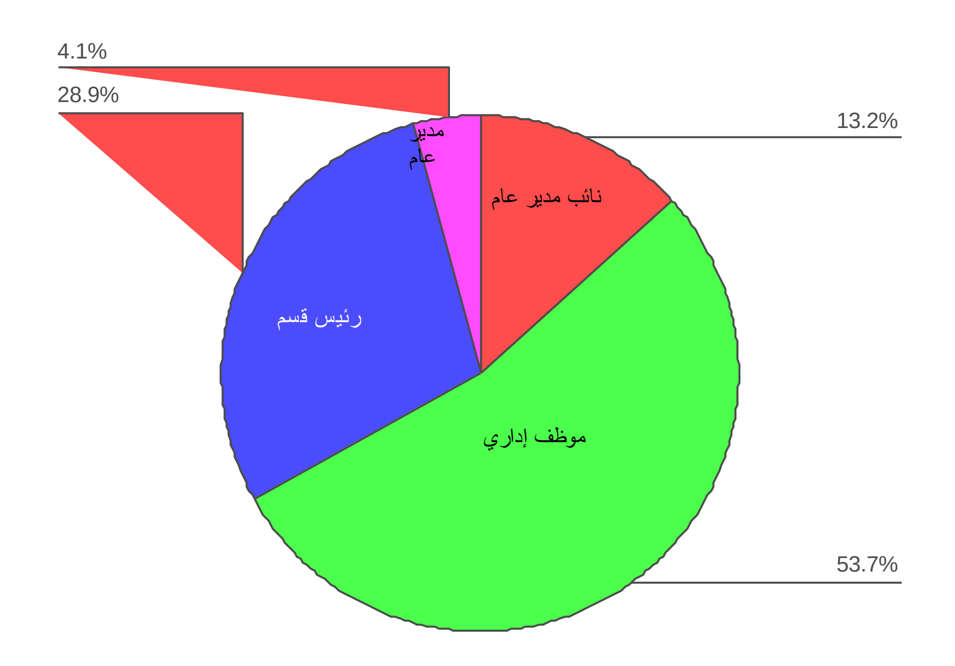
4-1-4 المسمى الوظيفي:

جدول رقم (4-4)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير عام	5	%4.1
نائب مدير عام	16	%13.2
رئيس قسم	35	%28.9
موظف إداري	65	%53.7
المجموع	**121**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (4-4) أن %53.7 من العينة إداريين، تليها %28.9 منها رؤساء أقسام، تليها %13.2 نائبين مدراء، بينما %4.1 منها مدراء, وهذا أمر طبيعي بأن تتفوق نسبة الموظفين غالباً على غيرهم في الإدارات في المنظمات على اختلافها.



الشكل رقم (4-4) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

4-1-5 عدد سنوات الخبرة:

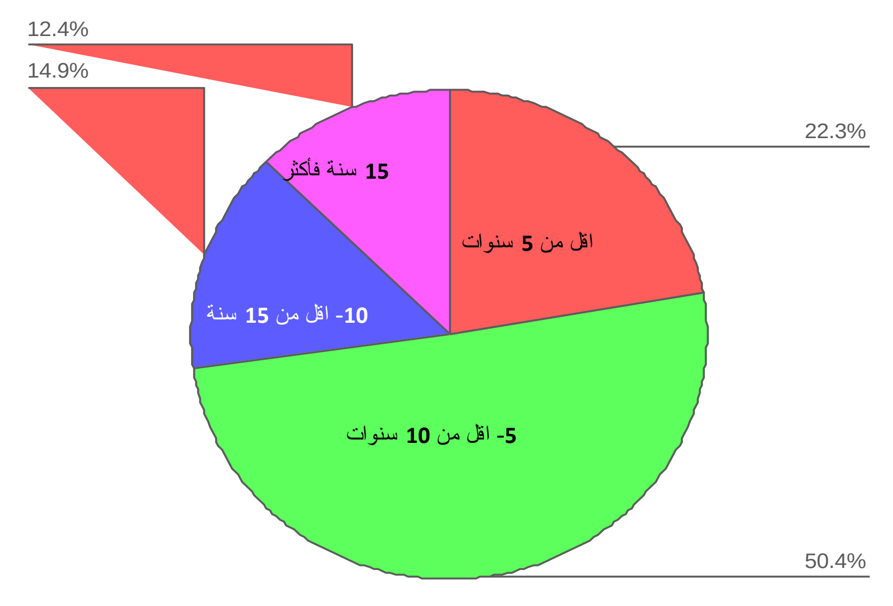
جدول رقم (4-5)

توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	27	%22.3
5- اقل من 10 سنوات	61	%50.4
10 – اقل من 15 سنة	18	%14.9
15 سنة فأكثر	15	%12.4
المجموع	**121**	**%100**

نلاحظ من الجدول رقم (4-5) أن 50.4% من العينة تتراوح سنوات خبرتهم بين 5- اقل من 10 سنوات، تليها 22.3% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، تليها 14.9% من العينة تتراوح خبرتهم بين 10- اقل من 15 سنة، بينما 12.4% تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

وقد تشير هذه النتيجة إلى نوع من الاستقرار الوظيفي لدى أغلب الموظفين في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان, ولأن العمل في المستشفيات يعد من الأعمال التي تحظى بتقدير المجتمع واحترامه والتي يسعى إليها كثيرون, وبالتالي لا يفضل الموظفون الانتقال للعمل في أماكن أخرى.



الشكل رقم (4-5) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

4-2 وصف نتائج الدراسة.

4-2-1 وصف أبعاد المتغير المستقل الحوكمة:

- **البعد الأول: الشفافية.**

الجدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الشفافية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
1	تحدد المستشفى السلطات اللازمة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	3.9587	0.77885	مرتفعة	2
2	تتسم إجراءات العمل في المستشفى بالوضوح	3.9008	0.71186	مرتفعة	3
3	تعكس إدارة المستشفى الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين في الشركة	4.0165	0.76358	مرتفعة	1
4	تقوم إدارة المستشفى بتقديم المعلومات بطريقة عادلة وواضحة لجميع المرضى في الوقت المناسب ودون تأخير	3.8760	0.97954	مرتفعة	4
5	يقضي العاملين في المستشفى أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامهم ووظائفهم	3.8595	0.98578	مرتفعة	5
	المؤشر الكلي	**3.9223**	**0.63894**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-6) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الشفافية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.9223) وبإنحراف معياري (0.63894)، حيث حملت الفقرة (3) على أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تعكس إدارة المستشفى الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين في المستشفى" بمتوسط حسابي (4.0165) وبإنحراف معياري (0.76358) بينما حملت الفقرة (5) على ادنى درجة مرتفعة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.8595) وبإنحراف معياري (0.98578) والتي تنص "يقضي العاملين في المستشفى أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامهم ووظائفهم".

- **البعد الثاني: العدالة.**

الجدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن العدالة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
6	تسعى إدارة المستشفى إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة	3.7355	1.04697	مرتفعة	2
7	تتسم إدارة المستشفى بالعدالة عند تطبيقها الإجراءات الإدارية على الموظفين	3.6860	0.99191	مرتفعة	3
8	هناك إجراءات عادلة في المستشفى لملاحقة التجاوزات ومسائلة قانونية لأي موظف مخالف.	3.5289	1.07296	متوسطة	4
9	هناك مراقبة مستمرة من قبل الإدارة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها	3.4215	1.03885	متوسطة	5
10	تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم	3.8182	0.96609	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**3.6380**	**0.79260**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-7) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد العدالة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.6380) وبإنحراف معياري (0.79260)، حيث حملت الفقرة (10) على أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص"تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم" بمتوسط حسابي (3.8182) وبانحراف معياري (0.96609) بينما حملت الفقرة (9) على ادنى درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.4215) وبإنحراف معياري (1.03885) والتي تنص "هناك مراقبة مستمرة من قبل الإدارة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها".

- **البعد الثالث: الاستقلالية.**

الجدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الاستقلالية

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
11	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل	3.8926	0.88319	مرتفعة	2
12	يمتلك الموظف الصلاحية واستقلالية لانجاز الإعمال الموكلة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة.	3.9256	0.70905	مرتفعة	1
13	تحدد إدارة المستشفى مفهوم ومتطلبات استقلالية أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم بشكل واضح.	3.7355	0.83435	مرتفعة	3
14	تهتم إدارة المستشفى بتعزيز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة	3.6364	0.86603	متوسطة	5
15	تعتبر الاستقلالية من أهم دعائم الحاكمية في المستشفى	3.6364	0.80623	متوسطة	4
	المؤشر الكلي	**3.7653**	**0.58747**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-8) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الاستقلالية وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.7653) وبإنحراف معياري (0.58747)، حيث حملت الفقرة (12)على أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "يمتلك الموظف الصلاحية واستقلالية لانجاز الإعمال الموكلة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة" بمتوسط حسابي (3.9256) وبانحراف معياري (0.70905) بينما حملت الفقرة (14)على ادنى درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.6364) وبإنحراف معياري (0.86603) والتي تنص "تهتم إدارة المستشفى بتعزيز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة".

4-2-2 وصف أبعاد المتغير التابع (الميزة التنافسية):

- **البعد الأول: التكلفة.**

الجدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن التكلفة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
16	تسعى إدارة المستشفى إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف	3.6694	1.02785	مرتفعة	4
17	تسعى إدارة المستشفى إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية	3.8099	0.94264	مرتفعة	1
18	تقدم المستشفى خدمات ورعاية صحية بأسعار تتوافق مع نوعية تلك الخدمات والرعاية.	3.6694	0.95209	مرتفعة	2
19	تدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير باستمرار من اجل تقديم خدمات بكلف اقل	3.6694	1.00323	مرتفعة	3
20	تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للمستشفى رادعا لدخول منافسين جدد	3.6116	0.96929	متوسطة	5
	المؤشر الكلي	**3.6860**	**0.78010**	**مرتفعة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-9) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد التكلفة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.6860) وبإنحراف معياري (0.78010)، حيث حملت الفقرة (17)على أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تسعى إدارة المستشفى إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية" بمتوسط حسابي (3.8099) وبانحراف معياري (0.94264) بينما حملت الفقرة (20) على أدنى درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.6116) وبإنحراف معياري (0.96929) والتي تنص "تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للمستشفى رادعا لدخول منافسين جدد".

- **البعد الثاني: الجودة.**

الجدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الجودة

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
21	تتوفر في المستشفى عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها	3.4711	1.03340	متوسطة	3
22	يتم تصميم البرامج التدريبية في المستشفى وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين	3.3223	1.10465	متوسطة	4
23	تتميز خدمات المستشفى بالتنوع لإرضاء حاجات المراجعين.	3.2975	1.18071	متوسطة	5
24	تحرص إدارة المستشفى على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية	3.8512	0.89126	مرتفعة	1
25	وجود الآليات المناسبة التي تمكن المراجعين من الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب	3.6281	0.98431	متوسطة	2
المؤشر الكلي		**3.5140**	**0.75092**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-10) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الجودة وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.5140) وبإنحراف معياري (0.75092)، حيث حملت الفقرة (24) على أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تحرص إدارة المستشفى على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية" بمتوسط حسابي (3.8512) وبانحراف معياري (0.89126) بينما حملت الفقرة (23)على أعلى درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.2975) وبإنحراف معياري (1.18071) والتي تنص "تتميز خدمات المستشفى بالتنوع لإرضاء حاجات المراجعين".

- **البعد الثالث: الإبداع.**

الجدول رقم (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المعبرة عن الإبداع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاتفاق	الترتيب
26	هنالك مساهمة خاصة بالإنتاج الفكري الجديد يقدمها الموظف في مجال العمل	3.5785	0.89211	متوسطة	5
27	يتمتع العاملون في المستشفى بانجاز الأعمال بأسلوب متجدد	3.4793	1.00083	متوسطة	7
28	تحرص المستشفى على الاستفادة من قدرة الموظفين الإبداعية	3.6198	0.96830	متوسطة	4
29	تدعم وتشجع إدارة المستشفى الموظفين على طرح أرائهم وأفكارهم	3.6942	0.95606	مرتفعة	3
30	يتم تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية داخل المستشفى	3.5372	1.01687	متوسطة	6
31	يتم تقديم العون والمساعدة للموظفين داخل المستشفى لانجاز الأعمال وتكاملها وذلك بطرح أفكار وحلول إبداعية.	3.6942	1.00700	مرتفعة	2
32	تتعاون إدارة المستشفى مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة محلية	3.8182	1.04881	مرتفعة	1
	المؤشر الكلي	**3.6316**	**0.68282**	**متوسطة**	

نلاحظ من الجدول رقم (4-11) أن اتجاهات العينة ايجابية نحو الفقرات المعبرة عن بعد الإبداع وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وبلغ الوسط الحسابي للمؤشر الكلي (3.6316) وبإنحراف معياري (0.68282)، حيث حملت الفقرة (32) أعلى درجة من الاتفاق والتي تنص "تتعاون إدارة المستشفى مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة محلية" بمتوسط حسابي (3.8182) وبانحراف معياري (1.04881) بينما حملت الفقرة (27) على ادنى درجة متوسطة من الاتفاق بمتوسط حسابي (3.4793) وبإنحراف معياري (1.00083) والتي تنص "يتمتع العاملون في المستشفى بانجاز الأعمال بأسلوب متجدد".

4-3 اختبار فرضيات الدراسة.

- اختبار (**Variance Inflationary Factor (VIF**:

قبل البدء بإجراء اختبار الفرضيات تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، ويبين الجدول (4-12) أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة كان أقل من (1) وأكبر من (0.1) وكانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) ويعد ذلك مؤشرا إلى عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، مما يعني أن البيانات الحالية صالحة لغايات اختبارها.

الجدول رقم (4-12)

نتائج اختبار قوة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (الحوكمة)

أبعاد الحوكمة	Tolerance التباين المسموح به	VIF معامل تضخم التباين
الشفافية	0.584	1.713
العدالة	0.464	2.156
الاستقلالية	0.639	1.565

4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

$HO_{.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الجدول رقم (4-13)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة في الميزة التنافسية بأبعادها مجتمعة

أبعاد الحوكمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الشفافية	0.312	3.747	*0.00
العدالة	0.262	2.810	*0.006
الاستقلالية	0.293	3.691	*0.00
قيمة (R)	0.727		
قيمة (R^2)	0.528		
قيمة المحسوبة (F)	43.624		
درجة الحرية DF	117/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO.1	رفض		

*** ذي دلالة إحصائية**

من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد تشير النتائج في الجدول (4-13) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00). وقد ظهر أيضا من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (43.624) أنها اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاص بهذه الفرضية. كما تبين أن قيمة R^2 تبلغ (0.528) وهذا يعني أن الحوكمة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته 52.8% من التباين الحاصل في متغير الميزة التنافسية، بينما 47.2% من التغيرات هي بسبب متغيرات أخرى لم تدخل في أنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R=72.7 %.

وأوضحت النتائج أن كل أبعاد الحوكمة قد حققت إسهاماً بالتأثير في الميزة التنافسية وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد والموضحة في الجدول (4-13)

وبناء علية ترفض الفرضية العدمية الاولى التى تنص "عدم وجود تأثير ذو دلالة احصائية لتطبيق الحوكمة بأبعادها(الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بابعادها مجتمعة(الكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بابعادها مجتمعة(الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بابعادها مجتمعة (الكلفة، الجودة، الإبداع)

4-3-1-1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$HO_{1.1}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الكلفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الجدول رقم (4-14)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة في الكلفة

أبعاد الحوكمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الشفافية	0.216	2.651	*0.009
العدالة	0.245	2.674	*0.009
الاستقلالية	0.414	5.312	*0.00
قيمة (R)	0.738		
قيمة (R^2)	0.545		
قيمة المحسوبة (F)	46.779		
درجة الحرية DF	117/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO1-1	رفض		

*** ذي دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد وأشارت نتائج الجدول (4−14) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00). وقد ظهر أيضا أن قيمة F المحسوبة تبلغ (46.779) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما تبين أن قيمة R^2 تبلغ (0.545) وهذا يعني أن الحوكمة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته 54.5% من التباين في بعد التكلفة، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 73.8%.

وأوضحت النتائج أن كل أبعاد الحوكمة قد حققت إسهاماً بالتأثير في بُعد الكلفة وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد والموضحة في الجدول (4−14).

وبناءً على ما سبق يتم رفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في التكلفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

4−3−1−2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$HO_{.1.2}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الجودة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الجدول رقم (4–15)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة في الجودة

أبعاد الحوكمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الشفافية	0.317	3.560	*0.001
العدالة	0.294	2.942	*0.004
الاستقلالية	0.187	2.191	*0.030
قيمة (R)	0.677		
قيمة (R^2)	0.458		
قيمة المحسوبة (F)	32.992		
درجة الحرية DF	117/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	*0.00		
نتيجة الفرضية العدمية HO1-2	رفض		

*** ذي دلالة إحصائية**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد ومن خلال ذلك تشير النتائج في الجدول (4–15) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) وقد ظهر أيضا أن قيمة F المحسوبة تبلغ (32.992) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت نتائج التحليل أن قيمة R^2 تبلغ (0.458) وهذا يعني أن الحوكمة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته 45.8% من التباين الحاصل في بعد الجودة، وتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات كون قيمة R= 67.7%.

وأوضحت النتائج أن كل أبعاد الحوكمة قد حققت إسهاماً بالتأثير في بعد الجودة وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T لكل بعد من الأبعاد والموضحة في الجدول (4–15).وبناء على سبق

ترفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في بعد الجودة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بابعادها (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الجودة فى المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان .

4-3-1-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$HO_{.1.3}$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الإبداع في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الجدول رقم (4-16)

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة في الإبداع

أبعاد الحوكمة	قيمة (Beta)	قيمة (T)	مستوى الدلالة
الشفافية	0.287	2.826	0.006*
العدالة	0.169	2.826	0.141
الاستقلالية	0.187	1.483	0.057
قيمة (R)	0.541		
قيمة (R^2)	0.293		
قيمة المحسوبة (F)	16.167		
درجة الحرية DF	117/3		
القيمة الجدولية (F)	2.60		
مستوى الدلالة Sig	0.00*		
نتيجة الفرضية العدمية HO	رفض		

*** ذي دلالة إحصائية**

من خلال استخدام اختبار الانحدار المتعدد تشير النتائج في الجدول (4−16) إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00). وقد ظهر أيضا أن قيمة F المحسوبة والبالغة (16.167) هي اكبر من قيمتها الجدولية، وهي القيمة المعنوية لأنموذج الدراسة الخاصة بهذه الفرضية. كما بينت النتائج قيمة R^2 البالغة (0.293) وهذا يعني أن الحوكمة بأبعادها مجتمعة تفسر ما نسبته 29.3% من التباين الحاصل في بعد الإبداع، وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة R= 54.1%.

وأوضحت النتائج أن بعد الشفافية هو الوحيد بين أبعاد الحوكمة مجتمعة قد حقق إسهاماً بالتأثير في الإبداع حيث بلغت قيم Beta (0.287) وقيمة T(2.826) عند مستوى دلالة معنوية اقل من 0.05 بينما لم يحقق بعد العدالة وبعد الشفافية إسهاماً بالتأثير على الإبداع وهي نتيجة أظهرتها قيم Beta و T عند مستوى معنوي اكبر من 0.05 لكل بعد من الأبعاد والموضحة في الجدول (4−16).وبناء على سبق فانة

ترفض الفرضية العدمية، حيث ثبت وجود علاقة تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في بُعد الإبداع في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

وتقبل الفرضية البديلة التى تنص على:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بابعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الإبداع في المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان.

4-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

HO_2: لا توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، سنوات الخبرة).

أولا: النوع الاجتماعي.

للكشف عن دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الحوكمة (الشفافية, العدالة، الاستقلالية) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكر, أنثى)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية, وقيمة T المحسوبة ومستوى الدلالة بالاعتماد على اختبار (Independent Samples Test)، وكانت النتائج كما في الجدول (4-17).

الجدول (4-17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة T المحسوبة لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي

المتغير	البعد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الحوكمة	الشفافية	ذكر	82	3.9268	0.67806	0.112	0.911
		أنثى	39	3.9128	0.55592		
	العدالة	ذكر	82	3.6439	0.81772	0.118	0.906
		أنثى	39	3.6256	0.74718		
	الاستقلالية	ذكر	82	3.7439	0.60555	-0.579	0.564
		أنثى	39	3.8103	0.55241		
المؤشر الكلي		ذكر	82	3.7715	0.60169	-0.120	0.919
		أنثى	39	3.7829	0.50093		

تشير نتائج الجدول رقم (4-17) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات عينة الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي، حيث تراوحت قيم (T) المحسوبة بين (-0.859) – (0.118) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=<0.05). وبناء على ما سبق نقبل الفرضية العدمية HO ونرفض الفرضية البديلة Ha وهذا يعني لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.

ثانيا: العمر.

للكشف عن دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الحوكمة (الشفافية, العدالة، الاستقلالية)، تبعاً لمتغير العمر (اقل من 30 سنة, 30 – اقل من 40 سنة, 40- اقل من 50 سنة, 50 سنة فأكثر)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (4-18).

الجدول (4-18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير العمر

المتغير	البعد	الإحصائيات الوصفية	الفئات العمرية			
			اقل من 30	30-اقل من 40	40- اقل من 50	50 سنة فأكثر
الحوكمة		العدد	10	58	40	13
	الشفافية	المتوسط الحسابي	4.000	3.931	3.950	3.738
		الانحراف المعياري	0.9977	0.5737	0.5866	0.7805
	العدالة	المتوسط الحسابي	3.520	3.731	3.565	3.538
		الانحراف المعياري	0.9003	0.8031	0.7230	0.9106
	الاستقلالية	المتوسط الحسابي	3.680	3.782	3.795	3.661
		الانحراف المعياري	0.7192	0.5458	0.6185	0.6185
المؤشر الكلي للحوكمة		المتوسط الحسابي	3.733	3.814	3.770	3.646
		الانحراف المعياري	0.8362	0.5401	0.4991	0.701

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4-18) إلى وجود فروق ظاهرية بين إجابات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير الفئة العمرية، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير (العمر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-19).

الجدول (4-19) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات، تبعاً لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.535	3	0.178	0.430	0.732
	داخل المجموعات	48.455	117	0.414		
	المجموع	48.990	120			
العدالة	بين المجموعات	0.983	3	0.328	0.515	0.672
	داخل المجموعات	74.402	117	0.636		
	المجموع	75.385	120			
الاستقلالية	بين المجموعات	0.266	3	0.089	0.252	0.860
	داخل المجموعات	41.149	117	0.352		
	المجموع	41.414	120			
الحوكمة	بين المجموعات	0.327	3	0.109	0.331	0.803
	داخل المجموعات	38.537	117	0.329		
	المجموع	38.863	120			

تشير النتائج في الجدول رقم (4-19) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات عينة الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير العمر، حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (0.252) - (1.089) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=<0.05). بمعنى لا توجد فروق عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إجابات عينة الدراسة لأثر الحكومة في الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير العمر في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

ثالثا: المؤهل العلمي.

للكشف عن دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الحوكمة (الشفافية, العدالة، الاستقلالية)، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم كلية مجتمع, بكالوريوس, ماجستير , دكتوراه)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (4-20).

الجدول (4−20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	البعد	الإحصائيات الوصفية	المؤهل العلمي			
			دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
الحوكمة	الشفافية	العدد	6	81	27	7
		المتوسط الحسابي	3.800	3.928	3.911	4.000
		الانحراف المعياري	0.9208	0.6334	0.6185	0.6532
	العدالة	المتوسط الحسابي	3.700	3.656	3.525	3.800
		الانحراف المعياري	0.7668	0.8069	0.7649	0.8717
	الاستقلالية	المتوسط الحسابي	3.866	3.800	3.637	3.771
		الانحراف المعياري	0.6889	0.5882	0.5845	0.5589
المؤشر الكلي للحوكمة		المتوسط الحسابي	3.788	3.795	3.691	3.857
		الانحراف المعياري	0.4225	0.5916	0.5572	0.5198

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4−20) إلى وجود فروق ظاهرية بين إجابات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4−21).

الجدول (4−21) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات العينة, تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.138	3	0.046	0.110	0.954
	داخل المجموعات	48.851	117	0.418		
	المجموع	48.990	120			
العدالة	بين المجموعات	0.575	3	0.192	0.299	0.826
	داخل المجموعات	74.811	117	0.639		
	المجموع	75.385	120			
الاستقلالية	بين المجموعات	0.604	3	0.201	0.577	0.631
	داخل المجموعات	40.811	117	0.349		
	المجموع	41.414	120			
الحوكمة	بين المجموعات	0.270	3	0.090	0.273	0.845
	داخل المجموعات	38.594	117	0.330		
	المجموع	38.863	120			

تشير النتائج في الجدول رقم (4−21) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات عينة الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (0.110 − 1.272) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=<0.05). بمعنى لا توجد فروق عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

رابعا: المسمى الوظيفي.

للكشف عن دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الحوكمة (الشفافية, العدالة، الاستقلالية)، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (مدير عام, نائب مدير عام, رئيس قسم, موظف إداري)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (4−22).

الجدول (4−22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة, تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	البعد	الإحصائيات الوصفية	المسمى الوظيفي			
			مدير عام	نائب مدير عام	رئيس قسم	موظف إداري
الحوكمة	الشفافية	**العدد**	**5**	**16**	**35**	**65**
		المتوسط الحسابي	3.887	3.969	3.862	3.840
		الانحراف المعياري	0.7191	0.5960	0.7288	0.1673
	العدالة	المتوسط الحسابي	3.387	3.701	3.611	3.800
		الانحراف المعياري	0.8808	0.7938	0.7805	0.5656
	الاستقلالية	المتوسط الحسابي	3.662	3.753	3.794	4.040
		الانحراف المعياري	0.7401	0.5394	0.6145	0.5366
المؤشر الكلي للحوكمة		المتوسط الحسابي	3.645	3.808	3.756	3.893
		الانحراف المعياري	0.6905	0.5501	0.5820	0.3148

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4−22) إلى وجود فروق ظاهرية بين إجابات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير (المسمى الوظيفي) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4−23).

الجدول (4-23) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات العينة، تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	0.320	3	0.107	0.256	0.857
	داخل المجموعات	48.670	117	0.416		
	المجموع	48.990	120			
العدالة	بين المجموعات	1.422	3	0.474	0.750	0.524
	داخل المجموعات	73.963	117	0.632		
	المجموع	75.385	120			
الاستقلالية	بين المجموعات	0.584	3	0.195	0.558	0.644
	داخل المجموعات	40.830	117	0.349		
	المجموع	41.414	120			
الحوكمة	بين المجموعات	0.421	3	0.140	0.427	0.734
	داخل المجموعات	38.442	117	0.329		
	المجموع	38.863	120			

تشير النتائج في الجدول رقم (4-23) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات عينة الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (0.256) – (1.918) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05>=α). بمعنى لا توجد فروق عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

خامسا: سنوات الخبرة.

للكشف عن دلالة الفروق في إجابات عينة الدراسة نحو أبعاد الحوكمة (الشفافية, العدالة، الاستقلالية)، تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة (اقل من 5 سنوات, 5- اقل من 10 سنوات, 10- اقل من 15 سنة, 15 سنة فأكثر)، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما في الجدول (4-24).

الجدول (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	البعد	الإحصائيات الوصفية	سنوات الخبرة			
			اقل من 5 سنوات	5- اقل من 10 سنوات	10- اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
الحوكمة		**العدد**	**27**	**61**	**18**	**15**
	الشفافية	المتوسط الحسابي	3.970	4.023	3.744	3.640
		الانحراف المعياري	0.5648	0.6056	0.7845	0.6423
	العدالة	المتوسط الحسابي	3.681	3.698	3.200	3.840
		الانحراف المعياري	0.7529	0.7326	0.8345	0.9356
	الاستقلالية	المتوسط الحسابي	3.711	3.826	3.633	3.773
		الانحراف المعياري	0.6801	0.5458	0.6221	0.5548
المؤشر الكلي للحوكمة		المتوسط الحسابي	3.787	3.849	3.525	3.751
		الانحراف المعياري	0.5853	0.5270	0.5865	0.6534

تشير المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (4-24) إلى وجود فروق ظاهرية بين إجابات عينة الدراسة لأبعاد الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية للفروق في المتوسطات الحسابية لتقديرات العينة تبعاً لمتغير (لسنوات الخبرة) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-25).

الجدول (4-25) نتائج اختبار (One Way ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في إجابات العينة، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F" المحسوبة	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	2.445	3	0.815	2.049	0.111
	داخل المجموعات	46.545	117	0.398		
	المجموع	48.990	120			
العدالة	بين المجموعات	4.339	3	1.446	2.382	0.073
	داخل المجموعات	71.047	117	0.607		
	المجموع	75.385	120			
الاستقلالية	بين المجموعات	620.	3	0.207	0.593	0.621
	داخل المجموعات	40.794	117	0.349		
	المجموع	41.414	120			
الحوكمة	بين المجموعات	1.465	3	0.488	1.528	0.211
	داخل المجموعات	37.398	117	0.320		
	المجموع	38.863	120			

تشير النتائج في الجدول رقم (4-25) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين إجابات عينة الدراسة، وذلك تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة بين (0.593) - (2.523) وهذه القيم غير دالة إحصائيا عند مستوى (α=>0.05). بمعنى لا توجد فروق عند مستوى الدلالة (α=0.05) في إجابات عينة الدراسة لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير لسنوات الخبرة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج
- التوصيات

4-4 مناقشة النتائج.

1) أظهرت النتائج فيما يتعلق ببعد الشفافية كأحد أبعاد الحوكمة أن هناك ارتفاعاً نسبياً في إجابات عينة الدراسة حيث بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (3.9223) وبإنحراف معياري (0.63894) ويعود ذلك لالتزام القطاع المبحوث بالأنظمة والقوانين المعمول بها مما ينعكس على الموظفين وكذلك لقيام المستشفيات المبحوثة بمنح السلطات اللازمة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

2) أظهرت النتائج المتعلقة ببعد العدالة كأحد أبعاد الحوكمة أن هناك درجة متوسطة لإجابات عينة الدراسة حيث بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (3.638) وبإنحراف معياري (0.7926) ويعود ذلك لقيام القطاع المبحوث- من وجهة نظر العينة على مستوى متوسط- بتطبيق العدالة في جميع تعاملاتة مثل: ملاحقة التجاوزات والمسائلة القانونية لأي موظف مخالف، بينما تتسم المستشفيات بمعاملة جميع الموظفين بعدالة دون تمييز بين وظائفهم.

3) أظهرت النتائج المتعلقة ببعد الاستقلالية كأحد أبعاد الحوكمة أن هناك درجة مرتفعة لإجابات عينة الدراسة حيث بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (3.7653) وبإنحراف معياري (0.58747) ويعود ذلك لامتلاك الموظفين في القطاع المبحوث الصلاحية والاستقلالية لانجاز أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة علاوة على منح إدارة المستشفيات الموظفين الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال عملهم.

4) أظهرت النتائج الخاصة ببعد الكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية أن هناك درجة مرتفعة لإجابات عينة الدراسة حيث بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (3.686) وبإنحراف معياري (0.7801) ويعود ذلك لجهود إدارات المستشفيات المبجوثة بهدف تقديم خدماتها بأقل تكلفة

بهدف السيطرة على حصتها السوقية وتقديم منتجات ورعاية صحية تتوافق مع نوعية تلك الخدمات والرعاية الصحية.

5) أظهرت النتائج المتعلقة ببعد الجودة كأحد أبعاد الميزة التنافسية أن هناك درجة متوسطة لإجابات عينة الدراسة حيث بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (3.514) وبإنحراف معياري (0.7509) ويعود ذلك للتميز النسبي لخدمات المستشفيات المبحوثة لإرضاء حاجات المراجعين، ودرجة متوسطة لما تقوم به المستشفيات من تصميم برامج تدريبية للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين.

6) أظهرت النتائج الخاصة ببعد الإبداع كأحد أبعاد الميزة التنافسية أن هناك درجة متوسطة لإجابات عينة الدراسة حيث بلغ المؤشر الكلي لهذا البعد (3.6316) وبإنحراف معياري (0.6828) ويعود ذلك لتمتع العاملين في المستشفيات المبحوثة بدرجة متوسطة من الحرية لإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

7) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الميزة التنافسية بأبعدها مجتمعة (التكلفة، الجودة، الإبداع) في المستشفيات المبحوثة. واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة كل من (Htay, et al, 2013)، و(Chang, 2011) و(ابو الحاج، 2013)، و(القطاونة،2011)، و(العازمي، 2012).

8) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الكلفة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان.

9) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الجودة في القطاع المبحوث.

10) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق الحوكمة بأبعادها مجتمعة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) في الإبداع في القطاع المبحوث.

11) لا توجد فروقات في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر الحوكمة في الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة تعزى للخصائص الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

5-4 التوصيات:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يقترح الباحث بعض التوصيات التالية:

1. على المستشفيات المبحوثة الاستمرار في تطبيق أبعاد الحوكمة وتعزيز هذا النهج، لما لذلك من أثر فعال في تحقيق الميزة التنافسية فى المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان.

2. ضرورة قيام المستشفيات الخاصة فى مدينة عمان بتوعية العاملين فيها بأهمية الحاكمية المؤسسية، ودورها الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تنفيذ حملات التوعية بمفاهيم الحاكمية المؤسسية وأثرها الفعال.

3. العمل على عقد البرامج التدريبية للموظفين في مجال الحوكمة، من حيث تدريبهم على كيفية الاستفادة من أبعاد الحوكمة التي تمكن الموظفين من تعزيز وتطوير قدراتهم على استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف للوصول إلى الكفاية على مستوى القسم الواحد أو الإدارة، وتحقيق الكفاية الجوهرية على مستوى الأقسام الأخرى، والوصول إلى الميزة التنافسية

بأقل التكاليف، وصولاً إلى مرحلة الأداء المميز، والإبداع والشفافية والجودة في المستشفيات الخاصة.

4. عقد البرامج التدريبية للموظفين في مجال الميزة التنافسية, وتدريبهم على كيفية تحقيق أبعادها المتمثلة في الكلفة, والجودة, والإبداع للحصول على اكبر حصة سوقية.

5. ضرورة قيام المستشفيات الخاصة بالعمل على الاستفادة من مزاياها التنافسية المتحققة، وبالوقت المناسب، وذلك من خلال إعداد قاعدة بيانات متخصصة لمخرجات التكلفة والرجوع إليها وقت الحاجة لها لكسب الوقت، مما يقلل من هذه التكلفة والبحث عن هذه المعلومات ويضمن المرونة والسرعة في الاستجابة لتقديم الخدمة.

6. من الضروري أن تولي إدارة المستشفيات الخاصة أهمية أكبر فيما يتعلق بالمتابعة المستمرة للتعرف على الحاجات المتغيرة للمراجعين وسرعة الاستجابة لها من خلال عمليات الإبداع والابتكار وتجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

7. ضرورة استمرار اهتمام القطاع المبحوث بالأبعاد التي تحقق له التفوق والتميز والعمل على بناء المزايا التنافسية واستدامتها.

قائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية:

- أبو الحاج، حسان خليل عطية، (2013)، ***أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على زيادة القدرة التنافسية للشركات الصناعية الأردنية المساهمة المدرجة في بورصة عمان***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- أبو زر، عفاف، (2006)، ***إستراتيجية مقترحة لتحسين فاعلية الحاكمية المؤسسية في القطاع المصرفي الأردني***. أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- أبو العطا، نرمين، (2003)، ***حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية***، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد8.
- ابو زيد، محمد خير سليم أبو زيد، (2010) ***التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية Spss***، دار جرير ،عمان الأردن.
- أبو حمام، ماجد، (2009)، ***أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية***. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- إسماعيل، رغيد، (2009)، ***العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة من الشركات الصناعية العراقية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.
- بورسلي، أماني والشمري، تركي وباطويح، محمد، (2011)، ***حوكمة الشركات***، اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق، الكويت.

- الجعبري، طارق، (2008)، ***دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- الجعيدي، عمر (2007). ***مستوى الحاكمية وأثره على أداء الشركات***. أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والصرفية. عمان، الأردن.
- جمعه، أحمد حلمي، والرفاعي، غالب عوض (2003)، ***العولمة: تأثير معايير التدقيق في قرار اعتماد المدقق الخارجي على عمل المدقق الخارجي – دراسة نقدية***. المجلة المصرية للدراسات التجارية، العدد الثاني، جامعة المنصورة، مصر.
- جودة، عبد الحكيم، مصطفى، (2010)، ***محاسبة التكاليف***، (الطبعة الأولى)، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جودة، محفوظ أحمد جودة، (2003)، ***تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة***، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر..
- جودة، محفوظ أحمد (2014). ***إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات*** (الطبعة السابعة). دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الحازمي، محمود ناصر، (2011)، ***مدى تطبيق الحوكمة على الشركة السعودية للكهرباء، المشاكل – العقبات – الحلول الممكنة، دراسة تطبيقية تحليلية مقارنة***، International Virtual university.
- حريم، حسين، (1997)، ***السلوك التنظيمي– سلوك الأفراد والمنظمات***. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

- حماد، طارق عبد العال، (2007)، ***إدارة المخاطر: أفراد – إدارات – شركات – بنوك***. الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الحمود، نهاية (2011)، ***الحاكمية وأثرها في أداء الشركات الصناعية الأردنية***. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- خليل، عطاالله وراد، (2005)، ***الدور المتوقع للمدقق الداخلي عند تقديم خدمات التأكيد في البنوك التجارية الأردنية في ظل الحاكمية المؤسسية***، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، مصر.
- خوري، نعيم، (2006)، ***الشفافية والحاكمية في الشركات***، مجلة المدقق الصادرة عن جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، العدد 67-68.
- درويش، حسن، (2003)، ***نموذج مقترح لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في إطار علاقة لجان التدقيق بالتحكم المؤسسي***. المؤتمر العلمي المهني الخامس، جمعية المحاسبين القانونيين الأردنيين، عمان، الأردن.
- الزيادات، مجيد (2007). ***إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم*** (الطبعة الأولى). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- سامي، مجدي محمد، (2009)، ***دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية***، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد (2)، المجلد 46.
- السعدني، مصطفى حسن بسيوني (2007). ***مدى ارتباط الشفافية والإفصاح للتقارير المالية وحوكمة الشركات***. المؤتمر الدولي: مهنة المحاسبة والمراجعة والتحديات المعاصرة، جمعية المحاسبين ومدققي الحسابات في دولة الإمارات العربية المتحدة، ديسمبر 2007.

- السعدي إبراهيم خليل حيدر السعدي، (2011)، ***حوكمة الشركات ورفع مستوى الإفصاح وأثرها في معالجة الأزمة المالية المعاصرة***، دراسة منشورة، التحديات التي تواجه منظمات الأعمال المعاصرة، الجزء الثاني، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، (2001)، ***إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية***، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة.
- سليمان، محمد مصطفى، (2008)، ***حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين***، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الشحادات، محمد قاسم، وعبد الجليل، توفيق حسن، (2012)، ***أثر تبني الشركات المساهمة العامة الأردنية لمبادئ الحاكمية المؤسسية في قرارات المستثمر المؤسسي في بورصة عمان***، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (8)، العدد (1).
- الشمري، فهيد عايض، (2002)، ***المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث***، الرياض- شركة نجد التجارية.
- الطائي، حميد عبد النبي، وآل علي، رضا صاحب، والموسوي، سناد كاظم (2003)، ***إدارة الجودة الشاملة والأيزو***، (الطبعة الأولى). الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، عبد الله، وقدادة، عيسى، (2008)، ***إدارة الجودة الشاملة***. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- طالب، علاء، والبناء، زينب، (2012)، ***إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر***، (الطبعة الأولى)، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- عادل، أحمد، (2011)، ***نموذج مقترح لقياس الدور الحوكمي لمدقق الحسابات وأثره على فجوة مصداقية المعلومات المحاسبية***، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

- العازمي، جمال عبيد محمد، (2012)، ***دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عبد الحليم، أحمد، وعبابنة، رائد، (2006)، ***أهمية التفويض الإداري والشفافية في ممارسة الإبداع الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر الإدارة والتحول الإداري والاقتصادي***، جامعة اليرموك.
- العبدلي، محمد، (2012)، ***أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على جودة التدقيق الداخلي في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية***، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- عجعج، محمد هيثم" عبد الرحمن (2014)، ***أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج-الأردن)***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان، الأردن
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2005)، ***إدارة الجودة الشاملة***. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب، (2010)، ***إدارة الجودة الشاملة*** - مدخل استراتيجي تطبيقي، (الطبعة الأولى)، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلي، عبد الستار، (2008)، ***تطبيقات إدارة الجودة الشاملة***، (الطبعة الأولى)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- علي، عبد الوهاب نصير، وشحاته، السيد شحاته، (2007)، ***تدقيق الحسابات والحاكمية المؤسسية في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة***، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية . الإسكندرية.

- علي، عمار مهيوب محمد (2009)، ***تعزيز الحوكمة المؤسسية باستخدام معايير الإفصاح المحاسبي لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في شركات القطاع الاقتصادي المختلط في الجمهورية اليمنية***. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- عليمات، صالح (2004)، ***إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية***. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميان، محمود سلمان، (2013)، ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال***، (الطبعة السادسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العنزي، سعد علي (2009)، ***إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال***. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- عيسى، محمد، (1999)، ***الإبداع والمبدع والنص العربي***، مجلة البعث، المجلد 21، 39.
- غادر، محمد ياسين، (2012)، ***محددات الحوكمة ومعاييرها***، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان.
- الفاعوري، رفعت، (2005) ***إدارة الإبداع الإداري***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية. سلسلة بحوث ودراسات. جمهورية مصر العربية.
- قباجة، عدنان عبدالمجيد، (2008)، ***أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأسواق المالية***، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد، (2003)، ***السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة***، (الطبعة الرابعة)، 2003، دار الشروق، عمان.

- القطاونـة، أيمن سليمان، (2011)، ***مـدى تـوافر أبعاد خصـائص الحكميـة المؤسسية، وأثرهـا فـي دافعية العمل في البنوك التجاريـة العاملـة فـي الأردن***، دراسـة منشورة مجلة العلوم الإداريـة، المجلد 38، العدد 1.
- القطاونة، نشأت أحمد، (2003)، ***تـأثيرات العدالـة التنظيمية فـي الـولاء التنظيمـي، دراسـة ميدانيـة للأجهزة الإدارية فـي محافظات الجنوب***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.
- القطب، محي الدين يحيى توفيق، (2002)، ***الخيـار الاستراتيجي وأثـره فـي الأداء المـالي وتحقيق الميزة التنافسية – دراسة تطبيقية فـي عينـة من شـركات التـأمين الأردنيـة***، أطروحـة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- الكبيسـي، سـعدي مجيـد، (2001)، ***العلاقــة بـين إسـتراتيجية المنظمــة وإسـتراتيجية تقـوين أداء المـوارد البشـرية وأثرهـا فـي تحقيـق الميـزة التنافسـية***،– دراسـة ميدانيـة فـي عينـة مـن المصـارف الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد.
- كلبونـة، أحمـد يوسـف (2008)، ***دور الحاكميــة المؤسسـية فــي تحسـين ممارسـات المصـارف الأردنيـة:*** وفق دليل الحوكمـة الصـادر عن البنك المركزي الأردنـي عام 2007. أطروحـة دكتـوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
- المطيري، فيصل، (2012)، ***أثر التوجه الإبداعي في تحقيق ميزة تنافسية***، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- مركـز المشـروعات الدوليـة الخاصــة، (2011)، دليـل تأسـيس حوكمـة الشـركات فـي الأسـواق الصاعدة، متوفر على الموقع الإلكتروني:

www.cipearabia.org/pdfhelp.asp

- معلا، ناجي، وتوفيق، رائف، (2010)، ***أصول التسويق مدخل تحليلي***، (الطبعة الرابعة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان
- هامان، حسن علي، (2006)، ***الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية***، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- هواري، معراج، وعبد الرزاق، خليل ، (2006)، ***الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري***، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 60.
- يوسف، بومدين (2007). ***إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز***. مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرتاح بورقلة، الجزائر، ع (5).

المراجع الأجنبية:

- Adam. Rodney Kelly. Brigitte. and Armstrong. Green (1998), ***Investigation of Relationship Total Quality and Innovation***. European Journal of Innovation Management. 1(3). 140.
- Agha, Sabah, Alrubaiee, Laith & Jamhour, Manar, (2012), ***Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance***, International Journal of Business and Manegment, Vol. 7, No. 1.
- Al-Haddad, Waseem, (2011), ***The Effect of Corporate Governance on the performance of Jordanian Industrial Companies: An Empirical Study on Amman Stock Exchange***, International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 1(4)
- Anderson, Shannon Henri, Dekker (2012), ***Strategic cost management in supply chains***. Part (2), Executional cost management, Accounting Horizons Journal, Vol. (23), No. (3).
- Baldrige, M., (2008), ***The Baldrige National Quality Program, National Institute of Standards and Technology***, Department of Commerce, Administration Building, USA.
- Barney, J.B & Clark, D.N, (2007), ***Resource – Based theory***, Exford University, UK.
- Bashiti, Lubna, Rabadi, Aram, (2009), ***Assessing corporate governance in Jordan***, The arab bank review. Vol (8), no. (1).
- Best, Armanda. (1997), ***Competitive advantage in learning organization***. McGraw-Hill, USA.
- Betlis, R.A، & Hitt, M.A. (2010), **The New Competitive Land Scape**, Strategic Management Journal, 16.

- Cattrysse, Jan., (2005), ***Reflection on Corporate Governance and the Role of the Internal Auditor***, www.ssrn.com
- Chang, Ching – Hsun, (2011), ***The Influence of corporate Environmental Ethics on competitive advantage: The Mediation Role of Green Innovation***, Journal of Business Ethics, vol 104.
- Cheraghi, Hossein, Khaligh, Alireza Abdolhosseini & Naderi Abbass, (2012), ***Gaining competitive advantage Through Marketing Strategies in Container Terminal: A case Study on Shahid Rajaee port in Iran***, International Business Research, vol5, No2.
- Dale, Barrie, Cooper, Gary, Wilkinson, Adrian (1997) ***(Managing Quality & Human Resources)*** Great Britain Blackwell, Inc.
- Evan. William N (1993), ***Organization Theory***. New York: Macmillan Publishing Co.
- Evans, James R. (1993). ***Applied production and operation management*** (4th ed.), West Pub Co.
- Evans, James Robert, Evans, James Robert (2007). ***Operations management: an integrated goods and service approach***. Thomson South Western, USA.
- Fawzy, S. (2003). ***Assessment of corporate governance in Egypt. Working paper no***. 82. Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
- Flatt Sylvia J & Stanley, J, Kowalczyk, (2008), ***Creating Competitive Advantage Through Intangible Assets: The Direct and Indirect Effects of corporate culture and Reputation***, Advances in Competitiveness Research, Vol.16, No.1/2.
- Freeland, C. (2007), ***Basel Committee Guidance on Corporate Governance for banks, Paper presented to: Corporate Governance***

and Reform: Paving the way to Financial Stability and Development, a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May7-8.

- Glasgow, B, (2008), ***Corporate Governance's Time for Change Public and private measures***, Chemical Market Report, August, cited on 1st Feb, www.findarticles.com
- Heizer, J. & Render, B. (2006). ***Operation Management*** (8th ed). New Jersey: Printice-Hall.
- Hermanns, Severine (2006), ***Financial information and earning quality a literature review***. Working paper facults University Noter-Dame De La Paxi.
- Hooghiemstra, R. and Van, Manen (2009). ***Supervisory directors and ethical dilemmas: exit or voice***?. European Management Journal, vol (20), Issue (1), February.
- Htay, Sheila N., Said, Ridzwana M., and Salman, Syed A., (2013), ***Impact of Corporate Governance on Disclosure Quality: Empirical Evidence from Listed Banks in Malaysia***, International Journal of Economics and Management, Vol. 7 (2) .
- Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). ***Corporate Governance: A Framework for Implementation***. P122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.
- Joshua, Ronen, (2006), ***A proposed corporate governance reform: financial statement insurance***. Journal of Engineering and Technology Management. Vol (23), No (1-2).

- Juran, J. M, Gryna, F.M, and Bingom, R.S, (1994), ***Quality from customer needs to customer satisfaction***) MC GRAW – Hill, Book Co،Sweden .
- Klapper, Leora F. & Love, Inessa, (2002), ***Corporate Governance Investor Protection, and Performance in Emerging Markets***, Series Policy 2812, the World Bank.
- Krajewski, Lee., Larry, Ritzman,. & Manjo, Malhotra (2010). ***Operations Managemnet Processes & Supply Chains,*** (9th ed). New Jersey: Pearson Education Inc..
- Krajewsky, Lee, J. and Ritzman. Larry, P.(2005), ***Operations Management***, 7th ed, Prentice Hall: New Jersey,.
- Liu, Tsai-Lung (2003). ***Organization learning and social network market orientation: the role of resource based view strategy in gaining dynamic, capability advantage***. www.hicbusiness.org. Working paper: 1-39.
- Lynch, R., (2000), ***Corporate Strategy***, 2nd ED., Prentice- Hall, Inc.,.
- Macmillan, Hugh & Tamoe, Mahen (2000). ***Strategic management: Process, content and implementation. Great Britain***: Oxford University Press.
- Maureen, N. (2004). ***Corporate governance and client investing. Journal of Accounting***, Vol (2), No (7).
- McKinnell, Hank (2002). ***Framing the task for corporate leadership: tone at the top***. Published by the Institute of Internal Auditors.
- Mintizberg, M. & Quinn, J. (1998). ***The Strategy process concepts. Context Cases***. Prentice-Hall International Inc, USA.

- Schroeder, R (2001), ***Theory and analysis text cases and reading*** (7th ed). John Wiley and Sons, Inc
- Sekaran Uma, (2010), Research Methods for Business: Askill Business Approach (5th Edition). New York, NY: john Wiley &Sons Inc.
- Slack, R. & Wernrfelt, B. (1998). ***Competitive advantage and sustinabel development in international organizations. Journal of knowledge practice***. Vol (3), No (2).
- Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin, 2002, ***Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls,*** California Management Revie, Vol. 44, No.4, PP: 129-150.
- Stevenson, William (2007). ***Production Operations management*** (8th ed.). Von Hoffmann Press.
- Sundaram, Venkataramani (2008). ***Essentials off design phase cost management and budget control***. Cost Engineering Jurnal, Vol (50), No. (2).
- Williamson, Q., E, (2009). ***The Mechanism of Governance***, Oxford University Press.
- Willie, Pietersen (2010). ***Strategic learning***. John Wiley and Sons Inc.

المواقع الالكترونية:

- WWW.OECD.com, Principles of Corporate Governance, 2004.

الملاحق

الملحق رقم (1) أداة الدراسة.

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة.

الملحق رقم (3) كتاب توزيع أداة الدراسة.

الملحق رقم (1) أداة الدراسة.



جامعة الشرق الأوسط

قسم إدارة الأعمال

تحية طيبة وبعد،

إن هذا الاستبيان هو لإكمال الدراسة الحالية المتعلقة في موضوع: أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان)، وذلك ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبانة المرفقة حسب الواقع الموجود، وذلك بوضع إشارة (×) داخل المربع الذي يتوافق مع إجاباتكم، حيث تساعد إجاباتكم الموضوعية والواقعية في زيادة فاعلية النتائج المتوقعة من هذه الرسالة، وتدعيم مصداقيتها وواقعيتها.

شاكر لكم حسن تعاونكم ومقر دعمكم للبحث العلمي، ومؤكداً الحرص الشديد على سرية المعلومات التي سوف تقدمونها لأغراض البحث العلمي فقط.

المشرف	الطالب
الدكتور هيثم حجازي	ادريس السنوسي

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

يرجى وضع إشارة (×) على المعلومة التي تنطبق على حضرتك

- **النوع الاجتماعي:**

ذكر	☐	أنثى	☐

- **العمر:**

أقل من 30 سنة	☐	30 سنة – أقل من 40 سنة	☐
40 سنة – أقل من 50 سنة	☐	50 سنة فأكثر	☐

- **المؤهل العلمي:**

دبلوم كلية مجتمع	☐	بكالوريوس	☐
ماجستير	☐	دكتوراه	☐

- **المسمى الوظيفي:**

مدير عام	☐	نائب مدير عام	☐
رئيس قسم	☐	موظف اداري	☐

- **عدد سنوات الخبرة في المستشفى:**

أقل من 5 سنوات	☐	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	☐
10 سنوات – أقل من 15 سنة	☐	15 سنة فأكثر	☐

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء من الاستبانة بأبعاد الحوكمة المؤسسية وأبعاد الميزة التنافسية، لذا يرجى وضع إشارة (×) أمام العبارة التي ترى أنها اقرب إلى رأيك.

N	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	أولا: الحوكمة					
	1- الشفافية					
1	تحدد المستشفى السلطات اللازمة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
2	تتسم إجراءات العمل في المستشفى بالوضوح					
3	تعكس إدارة المستشفى الأنظمة والقوانين المعمول بها لجميع الموظفين في المستشفى					
4	تقوم إدارة المستشفى بتقديم المعلومات بطريقة عادلة وواضحة لجميع المراجعين في الوقت المناسب ودون تأخير					
5	يقضي العاملون في المستشفى أوقات الدوام الرسمي في تأدية مهامهم ووظائفهم					
	2- العدالة					
6	تسعى إدارة المستشفى إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة					
7	تتسم إدارة المستشفى بالعدالة عند تطبيقها الإجراءات الإدارية على الموظفين					
8	هناك إجراءات عادلة في المستشفى لملاحقة التجاوزات ومسائلة قانونية لأي موظف مخالف.					
9	هناك مراقبة مستمرة من قبل الإدارة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها					
10	تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم					
	3- الاستقلالية					
11	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل					
12	يمتلك الموظف الصلاحية واستقلالية لانجاز الإعمال الموكلة إليه بالطريقة التي يراها مناسبة.					
13	تحدد إدارة المستشفى مفهوم ومتطلبات استقلالية أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم بشكل واضح.					
14	تهتم إدارة المستشفى بتعزيز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة					
15	تعتبر الاستقلالية من أهم دعائم الحاكمية في المستشفى					

	ثانيا: الميزة التنافسية					
	1- التكلفة					
16	تسعى إدارة المستشفى بالاحتفاظ بالعناصر الكفؤة للتخفيض من حجم التكاليف					
17	تسعى إدارة المستشفى إلى إنتاج خدماتها بأقل تكلفة للسيطرة على حصتها السوقية					
18	تقدم المستشفى خدمات ورعاية صحية بأسعار تتوافق مع نوعية تلك الخدمات والرعاية.					
19	تدعم المستشفى أنشطة البحث والتطوير باستمرار من اجل تقديم خدمات بكلف اقل					
20	تشكل عملية تخفيض التكلفة بالنسبة للمستشفى رادعا لدخول منافسين جدد					
	2- الجودة					
21	تتوفر في المستشفى عمليات تحسين مستمرة خاصة بنشاطاتها وعملياتها					
22	يتم تصميم البرامج التدريبية في المستشفى وفقا للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين					
23	تتميز خدمات المستشفى بالتنوع لإرضاء حاجات المراجعين.					
24	تحرص إدارة المستشفى على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية					
25	وجود الآليات المناسبة التي تمكن المراجعين من الحصول على المعلومات الخاصة بهم في الوقت المناسب					
	3- الإبداع					
26	هنالك مساهمة خاصة بالإنتاج الفكري الجديد يقدمها الموظف في مجال العمل					
27	يتمتع العاملون في المستشفى بانجاز الأعمال بأسلوب متجدد					
28	تحرص المستشفى على الاستفادة من قدرة الموظفين الإبداعية					
29	تدعم وتشجع إدارة المستشفى الموظفين على طرح أرائهم وأفكارهم					
30	يتم تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية داخل المستشفى					
31	يتم تقديم العون والمساعدة للموظفين داخل المستشفى لانجاز الأعمال وتكاملها وذلك بطرح أفكار وحلول إبداعية.					
32	تتعاون إدارة المستشفى مع الخبرات الخارجية لتقديم أفكار جديدة محلية					

الملحق رقم (2) قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة.

أسماء السادة محكمين أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة العلمية	الجامعة
1	أ.د. شاكر جار الله الخشالي	أستاذ دكتور	العلوم التطبيقية
2	أ.د. حسن علي الزعبي	أستاذ دكتور	العلوم التطبيقية
3	ا.د. خليل محمود الرفاعي	أستاذ دكتور	البلقاء التطبيقية
4	د. احمد علي صالح	أستاذ مشارك	الشرق الأوسط
5	د.فراس سليمان الشلبي	أستاذ مشارك	البلقاء التطبيقية
6	د. شاكر القضاة	أستاذ مساعد	العلوم التطبيقية
7	د. هنادي سلامة	أستاذ مساعد	الشرق الأوسط

الملحق رقم (3) كتاب توزيع أداة الدراسة.



كلية الأعمال – مكتب العميد
Dean Office - Faculty of Business

التاريخ: 2015/12/19
الرقم/ ك.ع / 1/خ

إلى من يهمه الأمر

الموضوع / بحث علمي

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب " **إدريس وائل احمد محي الدين** "، بكل ما يحتاجه من مساعدة لإنجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير والموسوم بالعنوان التالي"**أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في** دراسة تطبيقية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس قسم إدارة الأعمال

أ.د. ليث الربيعي

هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo